

مركز البحوث

السلوك الإدارى

دراسة لعمليات اتخاذ القرار فى المنظمات الإدارية

تأليف

هيربرت أي . سايمون

ترجمة

أ . د . عبدالرحمن بن أحمد هيجان د . عبدالله بن أهنية

راجع الترجمة د . مازن فارس رشيد



السلوك الإدارى

دراسة لعمليات اتخاذ القرار

فى المنظمات الإدارية

تأليف

هيربرت أي . سايمون

(جائزة نوبل)

ترجمة

أ .د . عبدالرحمن بن أحمد هيجان

أستاذ الإدارة العامة

معهد الإدارة العامة

د . عبدالله بن أهنية

أستاذ اللغة الإنجليزية المساعد

معهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

د . مازن فارس رشيد

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سايمون ، هيربرت أي

السلوك الإدارى : دراسة لعمليات اتخاذ القرار فى المنظمات الإدارية/ ترجمة عبدالرحمن هيجان ، عبدالله بن أهنية - الرياض .

٥٢٠ ص ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك ٠-٩٧-١٤-٩٩٦٠

١ - السلوك الإدارى ٢ - التنظيم الإدارى

أ - هيجان ، عبدالرحمن (مترجم) ب - ابن أهنية ، عبدالله (مترجم)

ج - العنوان

ديوى ٦٥٨,٣ ٢٢/٥١٩٧

رقم الإيداع : ٢٢/٥١٩٧

ردمك : ٠-٩٧-١٤-٩٩٦٠

ADMINISTRATIVE BEHAVIOR

A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations

HERBERT A. SIMON

Fourth Edition

تليجرام

هنا سور الأزبكية

غواص في بحر الكتب

باحثون

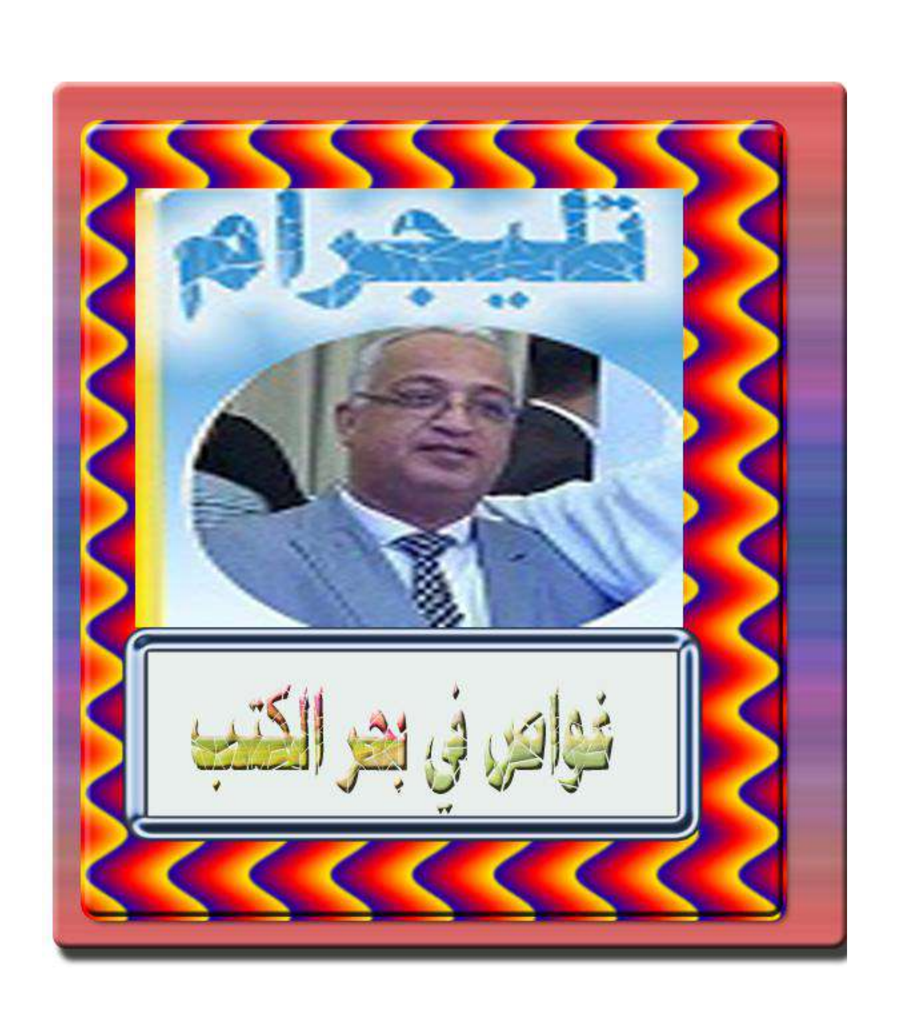
محمد خطاب

تليجرام

هنا

سور الأزبكية

المحتويات


تليجرام
غواص في بحر الكتب

مقدمة الطبعة الرابعة

يسجل كتاب "السلوك الإدارى" ، مع صدور طبعته الرابعة هذه ، عيد ميلاده الخمسين . وحيث إننا ندرك بشكل دائم التغيرات التى تحدث بسرعة البرق فى عالمنا ، فقد يجدر بنا أن نسأل أنفسنا عما إذا كان أى شىء تم كتابته منذ نصف قرن مضى يمكن أن يظل حقيقيًا مع اقتراب الاحتفال بالألفية الثانية . فلو كان الموضوع الذى نتناوله هو عن الحاسبات الإلكترونية ، أو علم الوراثة الجزئية ، فقد يظل القليل فى طبعة ١٩٩٧ على قيد الحياة من طبعة ١٩٤٧ . من ناحية ثانية ، فإن موضوع كتابنا هذا هو المنظمات . فقد ظلت المنظمات ، وخاصة المنظمات الكبيرة ، معنا لمدة أربعة آلاف عام على الأقل . ورغم أن التقنية الطبيعية التى يستخدمها جيش حديث مختلفة كلية أو تمامًا عن التقنية التى استخدمها جيوش نانيفية NINEVEH ، على نهر دجلة شمال العراق ، أو جيوش مصر أو جيوش أكسيان XIAN ، فى إمبراطورية الصين القديمة ، فإن العمليات التى استخدمها الناس فى هذه الجيوش القديمة لصنع القرارات أو لإدارة الناس أو الأفراد تظهر مألوفة تمامًا لنا ولم تتغير بشكل كبير على مر العصور . ويرجع ذلك إلى أن العمليات التنظيمية الأساسية لم تمر بعد بثورة عميقة . فالذى حدث فى الأغلب هو أن هذه المنظمات قد بدأت توًا تواجه فى عصرنا هذا تغييرًا كبيرًا ورئيسًا على الصعيدين الاجتماعى والتقنى .

وهكذا تصبح مهمة هذا الكتاب فى صدوره الرابع ذات شقين : الشق الأول يصف تلك العمليات بوضوح - صنع القرارات وإدارة الأفراد - تلك العمليات التى كانت أساسية بالنسبة للعمل أو الأداء الفعال للمنظمات الإنسانية أو البشرية منذ بدء ظهورها . أما الشق الثانى فهو دراسة كيف أن التقنية الحديثة - التى تشمل كلاً من التغيرات فى القيم الاجتماعية والممارسات والتقنيات الحديثة للاتصال الإلكترونى ومعالجة المعلومات - تقوم الآن بتغيير الإدارة واتخاذ القرارات . نستطيع ، بالنسبة للمهمة الأولى ، أن نعتمد بشكل رئيس على النص الأصلى لكتاب "السلوك الإدارى" . ولكى نملأ الثغرات فى ذلك النص ولكى نعدل بعض أوجه التركيز ونتناول المعرفة

الجديدة التى اكتسبناها والمشكلات والفرص الجديدة التى تواجه المنظمات فسيكون لزاماً علينا أن نسهب فى ذلك النص على نحو كبير جداً .

أهداف الكتاب :

إن كتاب "السلوك الإدارى" هو كتاب معد أساسًا لمتابعى المنظمات ومصمميها . ووفقًا للشرح الذى جاء فى مقدمة الطبعة الأصلية ، فإن هدف الكتاب هو تبيان كيف أنه يمكن فهم المنظمات من خلال عمليات اتخاذ القرارات فيها . فكلنا تقريبًا مؤهلون لمتابعة المنظمات ؛ نظراً لأننا نقضى معظم حياتنا اليقظة فى بيئات تنظيمية . كما أن العديد منا مؤهلون لأن يكونوا مصممى منظمات أيضًا حيث لدينا مسئوليات إدارية ذات نطاق أعظم أو أقل للمحافظة على المنظمات وتعديلها .

كما أن جميعنا مراقبو منظمات أيضًا ، ويتمثل ذلك فى دورنا بوصفنا مواطنين . لقد كان الاهتمام (والنقد) المتزايد منصبين فى السنوات الأخيرة على الأداء الوظيفى لأكبر المنظمات فى مجتمعنا : شركاته أو مؤسساته الكبرى ، وأجهزته الحكومية . من هذا المنطلق ، يمكن أن نصف هذا الكتاب على أنه كتاب لكل شخص - حيث إن الكتاب يقترح أو يعرض طريقة للتفكير بشكل بناء وموضوعى فيما يتعلق بالموضوعات التنظيمية التى تستحوذ على اهتمامنا كلنا . وعلى النقيض من النظرة التشاؤمية العامة الحالية إلى حد ما ، فإن كتاب "السلوك الإدارى" يحمل نظرة متفائلة نحو المنظمات ، التى رغم الوعى بجوانب القصور فيها ، فإن الكتاب يركز على كيفية عمل هذه المنظمات ، وخاصة على الظروف التى تمكنها من أداء عملها على نحو سليم .

هيكل الكتاب :

فى هذه الطبعة الرابعة ، كما فى الطبعات السابقة ، لم يتم أساسًا المساس بالنص الأصلى ؛ لأنه لا يوجد أساسًا أى شىء فيه أريد التراجع عنه . لقد أفادنى كتاب "السلوك الإدارى" كميناء موثوق ومعتمد للانطلاق فى رحلات استكشافية فى مجال اتخاذ القرارات الإنسانية : علاقة الهيكل التنظيمى باتخاذ القرارات ، واتخاذ القرارات الرسمية لبحوث العمليات وعلم الإدارة ، وفى السنوات الأخيرة نشاطات التفكير وحل

مشكلات الأفراد . لقد تم استخدام الكتاب لوظيفة مماثلة ، بشكل واضح ، للعديد من الأشخاص الآخرين حيث إنه ما تزال عملية قراءة الكتاب والاستشهاد به تتم على نطاق واسع .

ورغم عدم وجود دافع لدى للإنكار فإننى أريد فعلاً زيادة النص بشكل كبير . ولكى يتم تطوير وشرح بعض أفكار الكتاب المهمة وتقديم القضايا الجديدة ذات الاهتمام الحالى ، كما تم إلحاق تعليقات واسعة على هذه الأفكار القديمة والجديدة إلى كل فصل من فصول الطبعة الأولى . إننى أعتقد أن القراء سيجدون هذه الصيغة أكثر ترابطًا من التنظيم الثلاثى (مقدمة طويلة ، والنص الأصلى ، وطبعات معادة من المقالات الأخيرة) للطبعة السابقة . إن أى شخص يريد الالتزام "بأساسيات" الطبعة الأولى يستطيع قراءة الإحدى عشر فصلاً الأولى ويتجاهل التعليقات . أما أولئك الأشخاص الذين يريدون التصدى لبعض الثغرات الموجودة فى ذلك الطرح والموضوعات والأمور الجديدة التى أوجدها هذا العالم السريع التغيير فإنهم يستطيعون تضمين بعض أو كل التعليقات فى قراءتهم ؛ ذلك أن العديد من التعليقات مستمد من مقالات قمت بنشرها على مر السنين ، ولكنى قمت بإعادة كتابتها وإعادة ترتيبها تماماً من أجل هذه الطبعة الجديدة لإعطاء النص تماسكًا وترابطًا منطقيًا .

وبناء على ذلك ، يمكن تلخيص التنظيم الأساسى للكتاب بكل بساطة . فبعد المقدمة العامة وملخص الفصل الأول والتعليق عليه ، يتكون الكتاب من خمسة مستويات من الموضوعات ، كل منها يوفر الأساس لتناول ما يليه .

(١) يضع الفصلان الثانى والثالث (والملحق بعد الفصل الحادى عشر) بعض القضايا الفكرية التى تعد أساسية لهيكل الاختيار البشرى .

(٢) يبنى الفصلان الرابع والخامس نظرية تصف وتشرح حقائق اتخاذ القرارات الإنسانية الضرورية لفهم التأثيرات التى تؤيد فى اتخاذ القرارات فى بيئة تنظيمية .

(٣) يوفر الفصل السادس صلة تحفيزية بين الفرد والمنظمة ـ شارحاً أسباب التأثيرات التنظيمية وخاصة تأثير السلطة كقوى فعالة فى تشكيل السلوك البشرى .

(٤) تدرس *الفصول من السابع إلى العاشر عمليات التأثيرات التنظيمية الأساسية - المتمثلة فى السلطة ، والاتصال ، والكفاءة والولاء التنظيمى* - بشكل مفصل بغية شرح كيفية تأثير التنظيم فى عملية اتخاذ القرارات .

(٥) يطبق *الفصل الحادى عشر التحليل على* موضوعات تتعلق بالهيكل التنظيمى .

ورغم تأكيدى الاستمرارية الأساسية فى مجال السلوك التنظيمى البشرى على مر القرون ، فإن الدراسة الرسمية للمنظمات جديدة نسبيًا . إنّ كتاب "السلوك الإدارى" قد ينتمى إلى الجيل الثانى من الدراسات الحديثة للمنظمات والتى تجئ بعد ما يسمى بالنظرية "التقليدية" التى عرضها فردريك تايلور FREDERICK TAYOR وفايول FAYOL وجوليك GULICK وأرويك URWICK . ولقد كان هناك ، منذ ظهور الطبعة الأولى ، فيض هائل من الكتابات والبحوث عن العلاقات البشرية وفحص دائم للآراء المبكرة (لكل من الجيلين الأول والثانى) عن ممارسة السلطة فى المنظمات .

لقد تم خلال نفس هذه السنوات ، مواصلة دراسة التفكير البشرى وعمليات القرارات بشكل قوى ؛ مما أدى إلى رسوخ نظرية العقلانية المحدودة ، التى تم تطويرها فى متن هذا الكتاب بشكل أكثر قوة من خمسين سنة مضت وذلك على أسس تجريبية صلبة . علاوة على ذلك فقد ظهر الحاسب الآلى وانتشر استخدامه فى عالم الأعمال وقدم نظمًا جديدة لمعالجة الاتصال والمعلومات . وأخيرًا يوجد الآن فهم واضح متزايد لاعتماد الهيكل التنظيمى والعمليات ذات العلاقة على البيئة والتقنية . هذه الأمور تشكل بعض الموضوعات الجديدة التى يتم تناولها فى هذا النص الموسع .

لقد تم تحرير كتاب "السلوك الإدارى" بافتراض أن عمليات اتخاذ القرارات هى التى تمتلك مفتاح فهم المنظمات . إن التطورات التى تم إيضاحها أعلاه تجعل اتخاذ القرارات أكثر أهمية للمنظمات اليوم أكثر مما كان عليه الحال منذ خمس وعشرين سنة . ولذلك يحدونى الأمل أن الكتاب – وقد تم زيادته بالتعليقات – سيستمر فى مساعدة أولئك الأشخاص الذى يريدون التوصل إلى فهم أفضل وإدارة أكثر فعالية لهذه النظم الاجتماعية المعقدة ألا وهى المنظمات التى نقوم فيها بأداء عملنا .

اعتذار :

لقد تمت كتابة النص الأصلى لكتاب "السلوك الإدارى" بطبيعة الحال منذ أمد طويل قبل ظهور العرف المتبع فى الكتابة المحايدة للجنس من حيث التذكير والتأنيث ، فمن المؤسف استعمال الكتاب مطلقًا لضمير المذكر بشكل واضح . إننى أستطيع أن أعتذر فقط فيما يتعلق بهذه الحقيقة التاريخية ، ولقد حاولت أن أكفر عن ذلك الذنب عن طريق المحافظة على التناسق فى استخدام ضمائر التذكير والتأنيث فى كل المواد الجديدة - ألا وهى التعليقات الملحقة بالفصول الأصلية .

مقدمة الطبعة الأولى

تمثل هذه الدراسة محاولة لبناء أدوات مفيدة خلال بحثى فى مجال الإدارة العامة . فهذه الدراسة مستمدة من اعتقادى أنه لا يوجد لدينا بعد فى هذا المجال لغويات وأدوات مفاهيمية كافية تصف بشكل واقعى مهم حتى منظمة إدارية بسيطة - أى وصف هذه المنظمة بشكل يوفر أساساً للتحليل العلمى لفعالية هيكلها وعملياتها . فلم يكن من بين دراسات المنظمات الإدارية التى قرأتها إلا القليل منها التى صورتها فى كلمات على حقيقتها الواقعية ، بل إن عدداً محدوداً من هذه الدراسات كانت قد أقنعنى بأن استنتاجاتها فيما يتعلق بفعالية المنظمة أو التوصيات لتحسينها يمكن أن يتم استخلاصها بشكل مناسب من الأدلة التى تم عرضها .

وتبين الاستجابة للطبعة الأولى لهذا الكتاب وكذلك لعدة مقالات منشورة مأخوذة عنها – أن هذه الشكوك التى تساورنى ليست خاصة بى ولكن يشاركنى فيها العديد من الممارسين والباحثين فى مجال الإدارة . تمثل وقائع الحال هذه اتهاماً "خطيراً" لعلمنا ولأنفسنا كعلماء . فأى تجربة فى علم الكيمياء تستمد صحتها - سلطتها العلمية - من إمكانية إعادة إجرائها؛ وإذا لم يتم وصف هذه التجربة بتفصيل كافٍ لكى يتم تكرارها فهى عديمة الفائدة . وفى الإدارة لا يوجد لدينا حتى الآن سوى قدرة محدودة جداً لبيان ما حدث فى "تجاربنا" الإدارية - بل وقدرة أقل بكثير على ضمان إمكانية إعادة إجرائها .

وقبل قيامنا بتكوين أى "مبادئ" ثابتة للإدارة ، يجب علينا أن نكون قادرين على أن نصف بالكلمات ، شكل وعمل المنظمة الإدارية وتحليلها بصورة دقيقة . لقد حاولت ، كأساس لدراساتى التى قمت بها فى الإدارة ، بناء معجم كلمات يسمح بمثل هذا الوصف ، ويسجل هذا الكتاب الذى بين أيديكم الاستنتاجات التى توصلت إليها . هذه الاستنتاجات لا تمثل "نظرية" الإدارة ؛ لأنه باستثناء بعض الآراء العابرة التى تم عرضها عن طريق الفرضيات فإنه لم يتم وضع مبادئ للإدارة . وفى حالة وجود أى "نظرية" فإن اتخاذ القرارات تمثل جوهر الإدارة وأنه يجب استمداد معجم كلمات النظرية الإدارية من منطق سيكولوجية الاختيار البشرى .

يحدونى الأمل أن يكون هذا الكتاب مفيداً لثلاث مجموعات من الناس : المجموعة الأولى هم الأفراد المهتمون بعلم الإدارة وهم واجدون فى هذا الكتاب بعض الوسائل التى يمكن استخدامها لوصف وتحليل المنظمات ، والمجموعة الثانية هم الإداريون الممارسون الذين قد يجدون تلك الوسائل مساعدة لهم أحياناً فى التفكير فى الإدارة على هذا المستوى الثالث من التعميم الذى يتحدث عنه برنارد فى مقدمته ، والمجموعة الثالثة هم طلبة الدراسات العليا والطلبة الذين لم يتخرجوا بعد الذين يريدون دعم كتبهم الدراسية بدراسة عن كتب أكثر للعمليات السلوكية التى تكون الأساس الحقيقى للإدارة .

هيربرت أي . سايمون

ديسمبر ١٩٤٦

شكر وتقدير

بالتأكيد هناك أشخاص آخرون ... استوعبت منهم كلمة أو نظرة ولكنى لا أتذكر عنهم شيئًا كأفراد ، فالكتاب هو مقبرة كبيرة يتم فيها غالبًا طمس الأسماء الموجودة على القبور" .

مارسيل راوست "أوقات مستعادة"

لقد ازدادت ، بنسبة لا يمكن السيطرة عليها على مر السنين التى قضيت فى إعداد وتنقيح وتعديل هذا الكتاب - قائمة الأشخاص الذين أدين لهم بالشكر على مساعدتهم ونقدهم وتشجيعهم . ويحدونى الأمل أن يلتمس لى العذر لاختيار قلة من هؤلاء الأشخاص الذين لجأت إليهم بشكل دائم غالبًا طلبًا للمساعدة ، وإخفاقى فى تسمية عدة أشخاص آخرين قدموا لى العون والمساعدة .

الطبعة الأولى :

إننى أدين بالشكر ، بادئ ذى بدء ، لكلية جامعة شيكاغو التى جعلت من حرم الجامعة - حيث كنت أدرس - حقلاً خصبًا للحفز الفكرى ، ولكنى أدين بالشكر بوجه خاص للسيد كليرانس . إى . ريدلى والفقيد الأستاذ هنرى شولتز والأستاذ ليونارد دى . ومن بين الزملاء والأشخاص الآخرين الذين قاموا بقراءة ونقد المسودات الأولى أو الطبعة التمهيدية المنشورة للكتاب يجب أن أذكر ليندون إى . آبوت ، وهربرت بوهنرت ، وميلتون كشيمن ، ووليام آى ديفاين ، وهربرت أيمرتش ، وفيكتور جونز ، وآلبرت ليبادسكى ، وليمان إمس . مور ، ورتشارد أو . نيوهوف ، وتشارنر ماركويز بيرى ، وسى . هرمان برتشيت ، وكينيث جيه سايجو ورث ، وادوين أو . ستين ، وجون أيه فييج ، ووليام إل . سى ويتون ، وأعضاء مجموعة مناقشة الإدارة العامة والسيد/ هارولد جيوتزكو الذى أثبت ، كما هو على الدوام ، أنه ناقدى اللاذع ومساعدى بشكل رائع ومتميز .

وأدين بالشكر الخاص للفقيد تشستر آى . بارنارد : أولاً على كتابه "وظائف المدير

التنفيذى "THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE" الذى ترك أثرًا كبيرًا فى رؤيتى الإدارية ، وثانيًا على مراجعته النقدية البالغة العناية التى قام بها للنسخة الأولية لهذا الكتاب وأخيرًا على مقدمته للطبعة الأولى .

الطبعات اللاحقة :

لقد تم تهيئة عدة فصول من هذا الكتاب ، وأجزاء مهمة من التعليقات من مقالات منشورة . ولقد تمت الإشارة إلى المصادر حيثما ظهرت هذه المواد .

لقد أسهم عدد من زملاء على مدى خمسين عامًا فى إرشادى المستمر فى موضوعات إدارية وتنظيمية . وذكرت العديد منهم فى الحواشى ، ولكنى أود اختيار بعض الأشخاص الذين اشتركت معهم عن كثب ، ولذلك فهم المسئولون أكثر عما تعلمته . فقد كان هناك فى معهد الينوى للتقنية ، فيكتور تومبسون والفقيد دونالد سميث بيرج ، اللذان تعاونت معهما فى كتابة كتاب "الإدارة العامة" . وهناك أيضًا فى الخمسينيات ما كان يسمى معهد كارينجى للتقنية فقد كان هناك شركائى الأساسيون فى الدراسات التنظيمية ، وهم أولاً هارولد جيوتزكو ، وجورج كوزمتسكى وجوردن تندال ، ولاحقًا ، رتشارد سيرت ، وجيمس مارش ، ووليام ديل . فلقد قمنا خلال الخمسينيات وبداية الستينيات بتنفيذ عدد واسع من الدراسات التجريبية التى حملتنا إلى أعماق منظمات الأعمال وعمليات قراراتها . إننى أتقدم بالشكر لـ "دى ويت سى . ديربون" لسماحه لى باستعمال عملنا المشترك عن الهوية ؟ الذى ورد فى التعليق على الفصل العاشر . كما أننى ممتن كثيرًا لكل هؤلاء الزملاء وكذلك لأربعة وعشرين زميلاً على الأقل وطلبة الدراسات العليا المتمكنين الذين اكتظت بهم قاعات كلية الدراسات العليا للإدارة الصناعية فى معهد كارنيجى للتقنية فى هذه الفترة .

بطبيعة الحال لم تكن البحوث التنظيمية هى المصدر الوحيد لتعليمى الذى جاء أيضًا من الملاحظة الموسعة للمنظمات التى عشت فيها وعملت فيها ، والتى شاركت فى إدارتها بمجموعة من الوظائف منها : مدير مشاريع البحوث ، ورئيس إدارات ، وعميد مساعد ، ومستشار ، ووصى . وتشمل هذه المنظمات أربعة جامعات (شيكاغو ، بيركلى ، الينوى للتقنية ، وكارينجى ميلون) وإدارة التعاون الاقتصادى (منظمة خطة

مارشال) (Marshall Plan Organization) هذا بالإضافة إلى عدة مؤسسات وأجهزة حكومية كان لدى علاقات استشارية معها ، وكذلك مجلس الأوصياء لكارينجى ميلون الذى احتفظت بعضويته لمدة خمسة وعشرين عاماً تقريباً . كما أننى أريد أن أذكر على وجه الخصوص سرورى بالعمل مع الفقيد لى باك ، أول عميد لكلية الدراسات العليا للإدارة الصناعية ، وجيك وارنر ، وديك سيرت ، وروبرت مهربيان وكذلك رؤساء جامعة كارينجى ميلون خلال تقلبى فى معظم المناصب هناك .

ولقد توافر لدى فى تأليف هذه الطبعة الرابعة هذه المساعدة الودود والماهرة من مساعدتى جانيت هيلف التى قدمت المساعدة فى كل مرحلة من العملية ، وليس أقل من ذلك دعمها فى حمايتها لوقتى من الالتزامات الأخرى ، وكذلك بيرت أندرسون وفيليب رابا بورت من مطبعة فرى اللذان عملا محررين لهذا المشروع .

عندما أعيد قراءة أسماء أولئك الأشخاص الذين تقدمت لهم بالشكر على مساعدتهم فى الطبعة الأولى فإننى أجد شخصين أعتبر صداقتهما على مدى العمر من بين النعم الخاصة . لا يمكن أن يكون هناك شابٌ أكثر حظًا منى برئيسه الأول . إننى أتعجب وأنا أستعيد الماضى ، من جمع كلارينس إى . ريدلى للبصيرة النظرية والذكاء العلمى ، فى قدرته على التخطيط والتأكد من حدوث أو تنفيذ الخطط ، وكذلك أتعجب من موهبته فى جعل زملائه يعملون حتى ينهون العمل . إننى أعبر له عن عظيم شكرى وتقديرى بوجه خاص على تسامحه معى الخاص باندفاع الشباب ، المتمثل فى استعداده المتمحور تقريباً فى تفويض المسئولية إلى شاب مثلى ، إلى جانب صداقته الحميمة .

لقد بدأت صداقتى مع هارولد جيوتزكو فى قطار كان ينقلنا إلى شيكاغو فى عام ١٩٣٣ حيث كنا طالبين فى السنة الأولى فى الجامعة . لقد كان هارولد هو الذى أثار اهتمامى فى علم النفس المعرفى أو الإدراكى عندما كنا طالبين فى مرحلة البكالوريوس . ورغم تطور ذلك الاهتمام لمدة عشرين عاماً فقد كان شغلى الشاغل الرئيسى ، إن لم يكن استحواذاً يصل إلى درجة الهوس ، منذ منتصف الخمسينات . إننى أدين لهارولد ، ضمن عدة أشياء أخرى ، بالكثير من سرورى وابتهاجى الذهنى الذى جلبته لى السنون .

وماذا أقول فى هذا المقام عن زوجتى ، دورويثا ، التى أهدى إليها هذه الطبعة من كتاب "السلوك الإدارى" وكذلك الطبعات الثلاث الأولى . لقد قال برنارد كلود ، ذات مرة "لو كان لى أن أطلق تعريفًا على الحياة فى كلمة واحدة لقلت أن "الحياة هى إيجاد" . لقد قررنا أنا و"دورثيا" قبل عشر سنوات من ظهور كتاب "السلوك الإدارى" أن نشارك حياة الإيجاد هذه ، وقمنا بذلك فعلاً أثناء نشأة الكتاب وخلال تأليفه ونشره فى أثناء السنوات الخمسين التالية لذلك .

الفصل الأول

اتخاذ القرار والتنظيم الإدارى



عادة ما تناقش الإدارة على أنها (فن إنجاز الأشياء) ، إذ التركيز يكون على العمليات والطرق وذلك من أجل ضمان اتخاذ إجراء واضح المعالم . كما أن المبادئ تُوضع مسبقًا من أجل ضمان حدوث التصرف المتفق عليه من قبل مجموعة من الناس . وعلى أية حال ، ففى كل هذا النقاش يمنح الاختيار الذى يسبق جميع التصرف الاهتمام الكافى ـ وذلك من أجل تحديد ما سيتم عمله بدلاً من الإجراء المتخذ فعلاً . وتركز الدراسة الحالية على هذه المشاكل ـ أى مشكلة عملية الاختيار التى تقود إلى التصرف ـ . وفى هذا الفصل التمهيدى سوف يتم استعراض المشكلة كما تم إجراء مسح للموضوعات التى سوف يتم الشروع فى معالجتها فى الفصول المتبقية .

وعلى الرغم من أن أية نشاط عملى ينطوى على كل من "اتخاذ القرار" و"الفعل" ، فإنه ، بصفة عامة ، لم يتم الاعتراف بأنه يجب أن تكون هناك نظرية إدارية معنية بعمليات القرار كما تكون معنية فى نفس الوقت بعمليات التصرف أو التنفيذ (١) . هذا التغاضى قد يكون نابعًا من الاعتقاد السائد بأن اتخاذ القرار يقتصر على بلورة وصياغة إجمالى رسم السياسة العامة . وعلى النقيض من ذلك ، فإنّ عملية اتخاذ القرار لا تقف عند النقطة التى يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة . ذلك أن مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحى المنظمة الإدارية كما هو الحال تمامًا وبنفس القدر بالنسبة للفعل أو التنفيذ ـ وفى الواقع فإن مهمة اتخاذ القرار مرتبطة بشكل تام مع المهمة الأخيرة . لهذا فإن أية نظرية عامة للإدارة يجب عليها أن تتضمن مبادئ التنظيم التى تضمن اتخاذ القرار الصحيح ، كما يجب أن تتضمن تمامًا المبادئ التى تضمن فعالية التنفيذ .

اتخاذ وتنفيذ القرارات :

من الواضح أن المهمة المادية الفعلية لتنفيذ أهداف منظمة ما تقع على عاتق الأشخاص الذين يحتلون المستوى الأدنى من الهرم الإدارى . فالسيارة ، بوصفها

---

(١) فيما يتعلق باستثناءين ملحوظين حول الاهتمام العام لاتخاذ القرار انظر : سى . أى . برنارد
The Functions of the Executive (Cambridge: Harvard University Press, 1938
. Edwin O. Stene ، وإيدون أو . ستين ، C.I. Bernard,

شيئًا ماديًا ، لا يتم تصنيعها من قبل المهندس أو المدير التنفيذى ، ولكن من قبل الميكانيكى الذى يعمل فى خط التجميع . كذلك فإن الحريق لا يتم إطفاؤه من قبل الرئيس ، ولكن من خلال فريق من رجال الإطفاء الذين يستخدمون خرطوم المياه من أجل مقاومة الحريق .

وبنفس القدر فإن من الواضح أن الأشخاص الذين يقعون فوق هذا المستوى الأدنى أو التنفيذى فى الهرم الإدارى ليسوا مجرد أمتعة زائدة ، فهم أيضًا يجب أن يكون لهم دور أساسى يؤدونه فى عملية إنجاز أهداف المؤسسة . وحتى حين التركيز على السبب المادى ونتيجته ، فإن الجندى حامل البندقية هو الذى يناضل فى المعارك وليس القائد ، علمًا بأن القائد من المحتمل أن يكون له تأثير أقوى على نتيجة المعركة أكثر من أى جندى من حملة البندقية .

على أن السؤال الذى يمكن أن نطرحه هنا هو : كيف يمكن - عندئذ - أن يؤثر الموظفون من الإداريين والمشرفين فى منظمة ما على عمل تلك المنظمة؟ فالموظفون غير التشغيليين لأى منظمة إدارية يشاركون فى إنجاز أهداف تلك المنظمة إلى الحد الذى تؤثر فيه على قرارات الأفراد التنفيذيين ، ونعنى بهم هنا الأشخاص الذين يقعون فى المستوى الأدنى للهرم الإدارى . كذلك فإن القائد العسكرى من الممكن أن يؤثر على مجريات المعركة إلى الدرجة التى يكون فيها تفكيره قادرًا على توجيه يد الجندى حامل البندقية والمقاتل الحقيقى فى المعركة . ذلك أن القائد العسكرى ومن خلال نشره لقواته فى ميدان المعركة وتكليفه مهام معينة للوحدات الخاضعة لإشرافه ، فإنه بذلك يحدد للجندى حامل البندقية المكان الذى سيتمركز فيه وما سوف يكون عليه هدفه . وفى المنظمات الصغيرة نجد تأثير جميع الموظفين المشرفين على الموظفين التنفيذيين قد يكون مباشرًا ، لكن فى الوحدات من أى حجم كان فإنّ هناك فئات تتوسط بين المشرفين الذين يقعون فى المراتب العليا والموظفين التشغيليين ، وذلك من خلال مستويات عديدة من الإدارة الإشرافية المتوسطة الذين هم أنفسهم عرضة للمؤثرات القادمة من الإدارة العليا ، والذين يقومون بدورهم بتحويل وتوضيح وتعديل هذه المؤثرات قبل وصولها للأشخاص التشغيليين أو التنفيذيين .

لذلك فإنه إذا ما كان هذا وصفًا صحيحًا للعملية الإدارية ، فإن بناء المنظمة الكفء – عندئذ – يمثل مشكلة فى علم النفس الاجتماعى . ذلك أن المهمة تتمثل فى تهيئة هيئة تنفيذية ثم يفرض بعد ذلك على تلك الهيئة من الموظفين هيئة إشرافية قادرة على التأثير على الجماعة التنفيذية بحيث توجهها نحو اتباع نمط من السلوك المنسق والفاعل . لقد تم استعمال مصطلح "التأثير" هنا بدلاً من "التوجيه" ، بالنسبة لإعطاء التوجيهات ـ والذى نعنى به استخدام السلطة الإدارية ـ باعتباره يمثل طريقة واحدة من عدة طرق من خلالها قد تؤثر الهيئة الإدارية على قرارات الهيئة التنفيذية ، وبناء على ذلك فإن بناء المنظمة الإدارية يتضمن أكثر من مجرد تكليف بالمهام وتوزيع للصلاحية .

وفى مجال دراسة المنظمة ، فإنه من الواجب أن يكون الموظف التنفيذى محور الاهتمام ؛ وذلك لأن الحكم على نجاح بناء المنظمة سوف يكون من خلال أداء هذا الموظف داخل المنظمة . إن الرؤية المتعمقة لبناء وظيفة ما منظمة تجعل من الممكن تحقيقه بنجاح متميز من خلال تحليل الطريقة أو الأسلوب الذى يتأثر به قرارات أو سلوك مجموعة من الموظفين داخل المنظمة ومن خلالها .

الاختيار والسلوك :

تتضمن كل السلوكيات عملية اختيار شعورية أو لا شعورية لتصرفات معينة من بين جميع تلك التصرفات التى تعتبر ممكنة من الناحية المادية بالنسبة للشخص المتصرف ، وذلك وبالنسبة لأولئك الأشخاص الذين يمارس عليهم تأثيره وصلاحيته . لقد تم استخدام مصطلح "الاختيار" هنا دون تحميله أى مضامين تتعلق بالعملية الشعورية أو المقصودة . إذ يشير ببساطة إلى الحقيقة التى مفادها أنه إذا ما اتبع الشخص طريقة معينة من التصرف ، فإن هناك طرقًا أخرى من التصرف سوف يتجنبها . وفى حالات كثيرة فإن عملية الاختيار تكمن ببساطة فى الفعل اللاإرادى الراسخ ؛ فالناسخ يضرب مفتاحًا معينًا بإصبع ما ؛ وذلك لأن الفعل اللاإرادى قد ترسخ بين الحرف؛ فى الصفحة المطبوعة وهذا المفتاح الخاص . وهنا يمكن القول بأن الفعل أو التصرف ، فى بعض معانيه على الأقل ، هو تصرف عقلانى (على سبيل المثال موجه نحو هدف ما) ومع ذلك لا يوجد عنصر للشعور أو القصد .

وفى حالات أخرى فإن الاختيار فى حد ذاته هو نتاج سلسلة معقدة من الأنشطة التى يطلق عليها أنشطة "التخطيط" أو "التصميم" . فالمهندس ، على سبيل المثال ، قد يقرر على أساس من التحليل المكثف بأن جسراً معيناً يجب أن يكون تصميمه من نوع التصميم الكابولى . إن تصميم هذا المهندس الذى سوف ينفذ بعد ذلك من خلال خطط مفصلة بالنسبة للبناء ، سوف يقود إلى سلسلة من السلوكيات التى تتم من قبل الأفراد الذين يقومون ببناء الجسر .

هناك الكثير من الأمثلة فى هذا الكتاب ، والتى سوف تقدم بالنسبة لجميع الأنواع المختلفة من عملية الاختيار . هذه الأمثلة جميعها تشترك فيما بينها فى الخصائص التالية : فى أية لحظة هناك عدد من بدائل التصرفات الممكنة (من الناحية المادية) ، حيث بمقدور أى شخص أن يباشر أيًا من هذه البدائل ، ويمكن من خلال بعض العمليات تضييق نطاق عدد هذه البدائل الكبيرة للوصول إلى البديل الذى يمكن تطبيقه . إن كلمتى "الاختيار" و"القرار" سوف تستخدم بمعنى واحد فى هذه الدراسة للإشارة إلى هذه العملية . وحيث إن هذه المصطلحات كما تستخدم فى العادة تحمل مضامين متصلة بالوعى الذاتى ، والقصد ، والاختيار العقلانى ، فإنه يجب التأكيد على أنه كما تستخدم هذه المصطلحات هنا فإنها تتضمن أى عملية للاختيار ، بغض النظر عما إذا كانت العناصر السابقة موجودة بأى درجة .

القيمة والحقيقة فى القرار :

تعتبر كثير من السلوكيات - وبصفة خاصة سلوكيات الأفراد داخل المنظمات الإدارية - سلوكيات هادفة - أى موجهة نحو أهداف أو غايات . هذا الاتجاه نحو الهدف PURPOSIWENESS ينتج عنه تكامل فى نمط السلوك ، الذى بغيابه لن يكون للإدارة معنىً ، حيث إنه إذا كان معنى الإدارة يكمن فى "إنجاز الأشياء" من خلال مجموعة من الناس ، فإن الهدف يمنح مبدأً معياريًا لتحديد الأشياء التى يجب إنجازها .

إن القرارات الصغيرة جداً التى تحكم تصرفات محددة هى أمثلة محتملة لتطبيق قرارات كبيرة ذات صلة بالهدف والوسيلة . فالشخص الذى يسير على قدميه يقبض عضلات ساقه ، وذلك من أجل أن يخطو خطوة ، كما أنه يخطو خطوة من أجل الوصول

نحو المكان الذى يصبو إليه ، فهو يذهب إلى المكان الذى يريده ، وقد يكون هذا المكان صندوق بريد ، وذلك من أجل أن يرسل رسالة؛ كما أنه يرسل رسالة من أجل نقل معلومات معينة إلى شخص آخر ، وهكذا . إن كل قرار من القرارات السابقة يتضمن اختيار هدف ما ، وسلوك له صلة بهذا الهدف ، هذا الهدف قد يكون بدوره وسيطاً لهدف آخر أكثر بعداً إلى حد ما ، وهكذا ، وحتى يتم تحقيق المقصد الأخير تقريباً [٢] . ومادامت القرارات تقود نحو اختيار الأهداف النهائية ، فسوف يطلق عليها مسمى "الأحكام القيمية" Value Judgements ، ومادامت هذه القرارات تتضمن تطبيق مثل هذه الأهداف فإنه سوف يطلق عليها مسمى "الأحكام الحقيقية" Factual Judgments [٣] .

ولسوء الحظ ، فإن المشكلات لا تأتى إلى الشخص الإدارى وهى مغلفة بعناية فى حزم تكون فيها عناصر القيمة وعناصر الحقيقة قد تم فرزها بشكل دقيق ومرتب . ولسبب واحد ، فإن الأهداف أو الغايات النهائية للمنظمة والنشاط الحكومى عادة ما تُصاغ بمصطلحات عامة وغامضة - مثل "العدالة" و"الرفاهية العامة" أو "الحرية" . علاوة على ذلك ، فإن الأهداف كما تم تعريفها ربما تكون مجرد وسيط من أجل تحقيق أهداف أخرى نهائية . فعلى سبيل المثال ، فى مجالات محددة من النشاط ، فإن سلوك الناس غالباً ما يتمحور حول "الدافع الاقتصادى" . ومع ذلك ، بالنسبة لمعظم الناس ، فإن المكسب الاقتصادى ليس فى العادة هدفاً فى حد ذاته ، ولكنه يمثل وسائل لتحقيق المزيد من الأهداف النهائية مثل : الأمن والراحة والمكانة .

---

(٢) سوف يتم شرح التمييز بين الأهداف الوسيطة والأهداف النهائية فى الفصل الرابع ، وإبراز أهمية هذا التمييز .

(٣) تستخدم كلمة "حقيقى" نظراً لغياب المصطلح الأفضل ، على الرغم من أنها قد تكون مضللة . إذ من الواضح أن "الحقائق" التى تستند إليها قرارات معينة عادة ما تكون تخمينية أو مبنية على الرأى أو الحكم ، أكثر من كونها عناصر حقيقية ومؤكدة تعبر عن الحقيقة . ومن أجل الإضافة على هذه النتيجة ، فإن مصطلح (تقدير قيمة الشىء - التقدير) غالباً ما يستخدم من قبل الكتاب من أجل الإشارة إلى هذه العملية المتعلقة بإصدار الحكم أو تخمين الحقائق . إن القارئ سوف يتجنب التشويش والتداخل إذا ما تذكر أن "القيمة Value" تشير إلى "الأمور المتوقعة أو المحتملة Ought's ، ومع ذلك فهى مؤكدة ، فى حين أن "الحقيقة Fact" تشير إلى الأمور الواقعية ، ومع ذلك فهى قائمة على الحدس .

وأخيراً فإن عنصرى القيمة والحقيقة قد يكونان مجتمعين ، فى شكل هدف واحد ، فى بعض الحالات . فاعتقال المجرمين عادة ما يوضع هدفًا بالنسبة لقسم الشرطة . وإلى حد ما فإن هذا الهدف يُفهم على أنه غاية فى حد ذاته ، بمعنى أنه يهدف إلى اعتقال ومعاقبة منتهكى القانون؛ ولكن من وجهة نظر أخرى ، فالاعتقال يُعد وسيلة لحماية المواطنين ، كما يُعد وسيلة من أجل إعادة إصلاح منتهكى القانون وكذلك من أجل ثنى وردع المجرمين المحتمل وقوع إجرامهم .

التسلسل الهرمى للقرارات :

يتضمن مفهوم الاتجاه نحو تحقيق الهدف PURPOSIVENESS فكرة التسلسل الهرمى للقرارات ، حيث إن كل خطوة تنازلية فى الهرم تكمن فى تنفيذ الأهداف المحددة سلفًا فى الخطوة السابقة لها مباشرة . فالسلوك يكون ذا غاية مادام أنه موجه بأهداف وغايات عامة؛ كما أنه عقلانى مادام أنه يعمل على اختيار البدائل المؤدية إلى تحقيق الأهداف التى تم اختيارها سلفًا [٤] .

ينبغى عدم الخلوص إلى أن الهرمية المتعلقة بالأهداف منظمة أو مندمجة بشكل كامل فى أى سلوك فعلى . فالمؤسسة الحكومية ، على سبيل المثال ، قد تكون موجهة فى وقت واحد نحو تحقيق أهداف متعددة وواضحة : فالقسم الترفيهى قد يعمل من أجل تحسين صحة الأطفال ، وتزويدهم باستخدامات مفيدة لأوقات فراغهم ، كما يعمل على الحيلولة دون جنوح الأحداث ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم قد يعمل من أجل تحقيق أهداف مماثلة بالنسبة للكبار فى المجتمع .

وحتى عندما لا يوجد أى تعمد فى تحقيق التكامل بين الأهداف فى القرار ، فإن من الواجب ملاحظة أن التكامل غالبًا ما يحدث فى الواقع . وعلى الرغم من أن مدير القسم الترفيهى ، فى عملية اتخاذه للقرارات لمؤسسته قد يفشل أحيانًا فى حساب ومقارنة الأهداف المتباينة والمتعارضة مع بعضها البعض ، وذلك على أساس الأهمية النسبية لكل هدف ، ومع ذلك فإنّ قراراته الفعلية ، والمسار الذى يحدده لسياسة

(٤) هذا التعريف "للعقلانية" ليس دقيقًا ، وسوف يتم شرحه بمزيد من الإيضاح فى الفصل الرابع .

مؤسسته سوف يعادل عملياً مجموعة معينة من الأوزان بالنسبة لهذه الأهداف . لهذا فإنه إذا ما كان البرنامج يركز على ألعاب القوى بالنسبة للمراهقين ، فإن هذه الأهداف عندئذٍ سوف تُعطى وزناً حقيقياً فى الممارسة ، وقد يكون أو لا يكون موجوداً ، فى ذهن الإدارى الذى خطط البرنامج ؛ ومن ثم فإنه على الرغم من أن الإدارى قد يرفض المهمة ، أو قد لا يكون قادراً على تنفيذها ، على أساس دمج نظام أهدافه عن وعى وقصد ، فإنه لا يستطيع تجنب عواقب قراراته الفعلية ، التى تحقق مثل هذه التركيبة فى الواقع .

العنصر النسبى فى اتخاذ القرار :

من حيث الأهمية ، فإن كل القرارات تمثل حلاً وسطًا ؛ ذلك أن البديل الذى يتم اختياره فى نهاية المطاف لا يتيح إطلاقًا إنجاز الأهداف بصورة تامة أو كاملة ، لكنه يمثل مجرد الحل الأفضل المتاح فى ظل الظروف الموجودة آنذاك . فالموقف البيئى يعمل بالضرورة على الحد من البدائل المتاحة ، ومن ثم يضع حداً أقصى لمستوى تحقيق الهدف الممكن .

هذا العنصر النسبى فى الإنجاز ـ عنصر الحل الوسط ـ يفرض أمراً لا يمكن تجنبه فيما يتعلق بضرورة إيجاد قاسم مشترك عندما يكون السلوك موجهًا فى الوقت نفسه نحو أهداف متعددة أكثر صعوبة . فعلى سبيل المثال ، إذا ما أظهرت التجربة أن منظمة مثل "إدارة مشاريع العمل" تستطيع فى مشروع ما وفى الوقت نفسه أن توزع إعانة وتقوم ببناء أعمال عامة بدون تعطيل أحد من الهدفين ، فإن المؤسسة عندئذ ربما تحاول فى الوقت نفسه تحقيق كلا الهدفين . من الناحية الأخرى ، فإنه إذا ما أظهرت الخبرة أن إنجاز المنظمة لأى من هذين الهدفين يعوق تحقيق الهدف الآخر بشكل خطير ، فإن أحد هذين الهدفين يجب اختياره كهدف للمؤسسة وبالتالى التضحية بالهدف الآخر . وعند موازنة هدف بالآخر ، ومحاولة إيجاد قاسم مشترك ، فإنه من الضرورى التوقف عن التفكير فى النظر إلى الهدفين باعتبارهما غايات فى حد ذاتهما ،

وبدلاً من ذلك التفكير فيهما على اعتبار أنهما وسائل لتحقيق غايات أكثر عمومية بعض الشيء [٥] .

توضيح لعملية اتخاذ القرار :

من أجل أن نفهم بشكل أكثر وضوحًا العلاقات التى تنشأ فى أى مشكلة إدارية عملية والتى تحدث بين الأحكام المتعلقة بالقيم والأحكام المتعلقة بالواقع ؛ فإنه من المفيد دراسة مثال من مجال حكومة البلديات .

ولتنفيذ هذه الدراسة يتوجب فى البداية أن نحدد : ما الأسئلة المتعلقة بالقيمة والواقع التى تنشأ عند افتتاح وتحسين شارع جديد؛ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال فإنه من الضرورى تبيان ما يلى : (١) تصميم الشارع ، (٢) علاقة الشارع الملائمة بالخطة الرئيسية ، (٣) وسائل تمويل المشروع ، (٤) معرفة فيما إذا كان يجب إعطاء المشروع لمقاول أم تنفيذه من قبل جماعة منظمة ، (٥) علاقة هذا المشروع بالإنشاء التى قد تكون مطلوبة لاحقًا بالنسبة للتحسين (على سبيل المثال تقليص الخدمات فى هذا الشارع) ، (٦) وعدد آخر من الأسئلة المماثلة . هذه أسئلة يجب أن توجد لها إجابات ؛ ذلك أن كل سؤال يضم عناصر القيمة والواقع . على أن الفصل الجزئى لكلا العنصرين من الممكن تحقيقه من خلال تمييز أهداف المشروع من إجراءاته .

ومن جانب فإن القرارات المتعلقة بهذه الأسئلة يجب أن تكون مبنية على الأغراض المتوخاة من الشارع ، والقيم الاجتماعية المتأثرة ببنائه أو تعبيده ـ من بين هذه الأغراض : (١) السرعة والراحة فى المواصلات ، (٢) السلامة المرورية ، (٣) تأثير تعبيد الشارع أو بنائه على قيم الملكية ، (٤) تكاليف البناء ، توزيع التكلفة على دافعى

(٥) من الوصف المقدم من قبل ماكمهان وميليت وأوجدن MacMahon, Millett, and Ogden لـ WPA خلال مرحلتها التخطيطية ، فإن من الظاهر أن التفكير بخصوص هذا التكامل كان على المستوى البدائى فى المنظمة على الأصح فى الوقت الذى تم فيه اتخاذ القرارات .Arthur W. MacMahom, John D. Millett, and Gladys Ogden> The Admanstration of Federal Work Relief (Chicago: Public Adminstration Service, 1941)

الضرائب . ومن جانب آخر ، فإن القرارات يجب أن تتخذ فى ضوء المعرفة العلمية والعملية فيما يتعلق بالتأثير الذى سوف تتركه إجراءات معينة بالنسبة لتحقيق هذه القيم . من بين هذه الإجراءات : (١) السلاسة النسبية ، والاستمرارية وتكلفة كل نوع من حجارة الرصيف ، (٢) المزايا النسبية لطرق أخرى انطلاقًا من التكلفة وملائمة السير ، (٣) التكلفة الإجمالية وتوزيع التكلفة بالنسبة لطرق أخرى بديلة للتمويل .

بعدئذ فإن القرار النهائى سوف يعتمد على كل من الوزن النسبى الذى أعطى للأهداف المتباينة وعلى الحكم على مدى قدرة كل خطة على تحقيق كل هدف .

هذا السرد المقتضب سوف يفيد فى الإشارة إلى بعض الخصائص الأساسية لعملية القرار ، وهى الخصائص التى سوف يتم إيضاحها بشكل أكثر فى هذه الدراسة .

اتخاذ القرار فى العملية الإدارية :

النشاط الإدارى هو عبارة عن نشاط جماعى . فالمواقف البسيطة مألوفة حيث يقوم شخص ما بالتخطيط ومن ثم تنفيذ عمله ، غير أنه حالما تتسع المهمة إلى الدرجة التى يكون فيها جهود عدد من الأشخاص مطلوبة لإنجاز هذه المهمة فإنه لم يعد ممكنًا أن يكون بوسع شخص ما تخطيط وتنفيذ هذه المهمة منفرداً ، حيث يصبح من الضرورى تطوير عمليات من أجل تطبيق جهود منظمة بالنسبة للمهمة الجماعية ؛ لذا فإن الوسائل التى سوف تُسهِّل هذا التطبيق تتمثل فى العمليات الإدارية .

إن من الواجب ملاحظة أن العمليات الإدارية هى عمليات متعلقة بالقرار ، فهى تكمن فى فصل عناصر معينة فى قرارات أعضاء المنظمة عن بعضها البعض ، كما أنها تُوجد إجراءات تنظيمية قياسية من أجل اختيار وتحديد هذه العناصر ومن ثم نقلها إلى الأشخاص المعنيين . فعلى سبيل المثال ، إذا ما كانت مهمة المجموعة بناء سفينة ، وأن تصميم السفينة يتم تخطيطه وتبنيه من قبل المنظمة ، فإن هذا التصميم سوف يقيد ويوجه أنشطة الأشخاص الذين يقومون بالفعل ببناء السفينة .

من هذا المنطلق ، فإن المنظمة تسلب من الفرد بعضًا من استقلاليته فى القرار ، وتضع محلها العملية التنظيمية لاتخاذ القرار . فالقرارات التى تتخذها المنظمة من

أجل الفرد عادة ما : (١) تحدد وظيفته ، أى تحديد النطاق العام وطبيعة واجباته ، (٢) توزيع الصلاحية ، بمعنى ، تحديد من يجب أن تكون لديه القوة فى المنظمة لاتخاذ قرارات إضافية بالنسبة للفرد ، (٣) وضع القيود الأخرى لاختياره كما هى مطلوبة من أجل تنسيق أنشطة عدد من الأفراد فى المنظمة .

تتسم المنظمة الإدارية بالتخصص ـ بمعنى أن مهام معينة يتم تفويضها إلى أقسام معينة من المنظمة . ولقد تم بالفعل سلفًا ملاحظة أن هذا التخصص قد يأخذ شكل التقسيم "الرأسى" للعمل . فهرمية أو تدرج السلطة قد تكون موجودة ، بدرجة أكبر أو أقل من الناحية الرسمية ، كما أن وظائف اتخاذ القرار قد تكون موزعة حسب التخصص بين أعضاء هذا التدرج الهرمى .

إن معظم التحليلات المتعلقة بالمنظمة تؤكد على التخصص "الأفقى" ـ تقسيم العمل ـ باعتباره صفة أساسية للنشاط المنظم . فعلى سبيل المثال ، يقول لوثر جوليك Luther Gulic فى مقالته بعنوان "آراء حول نظرية التنظيم" Notes on the Theory of Organization "إن تقسيم العمل هو أساس التنظيم ، بل إنه حقًا المبرر لوجود التنظيم" [٦] . وفى هذه الدراسة سوف نركز بصفة أساسية على التخصص "الرأسى" ـ أى تقسيم واجبات اتخاذ القرار بين الموظفين التنفيذيين والإشرافيين . أحد هذه الأسئلة سوف يكون موجهًا نحو معرفة الأسباب التى تقف وراء حرمان الموظفين التنفيذيين من جزء من استقلاليتهم فى اتخاذ القرار وجعلهم خاضعين لسلطة وتأثير المشرفين .

إن من الظاهر أن هناك على الأقل ثلاثة أسباب للتخصص الرأسى فى المنظمة . الأول : إذا كان هناك أى تقسيم أفقى للعمل ، فإن التخصص الرأسى بكل معنى الكلمة أساسيًا لتحقيق التنسيق بين الموظفين التنفيذيين . الثانى : مثلما يتيح التخصص الأفقى تطوير مهارة أكبر وخبرة من قبل المجموعة التنفيذية فى أدائهم لمهامهم ، فإن التخصص الرأسى يتيح كذلك خبرة أكبر فى اتخاذ القرارات . الثالث : أن التخصص الرأسى يتيح للموظفين التنفيذيين أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم أمام مجلس الإدارة فى حالة المنظمة التجارية ، وأمام الهيئة التشريعية فى حالة المؤسسة العامة .

---

(٦) Luther Guhch and L. Urwtck, eds., Papers on the Science of Administration (New York Institutte of Public Aministration, 1937)

التنسيق :

لا يتطلب السلوك الجماعى تبنى القرارات الصائبة فحسب ، بل يتطلب أيضًا تبنى القرارات نفسها من قبل كل أعضاء المجموعة . ولنفترض أن عشرة أشخاص قرروا أن يتعاونوا فيما بينهم لبناء قارب . فإذا كان لكلٍّ منهم خطته لبناء القارب ، ولم يقوموا بإطلاع بعضهم فيما بينهم على خططهم ، فهناك احتمال لأن يكون المركب الناتج عن عمل هؤلاء العشرة غير ملائم للإبحار ، ولقد كان من المحتمل أن يحالف هؤلاء نجاحًا أفضل لو أنهم تبنوا تصميمه حتى وإن كان متوسط الجودة ، ثم بعد ذلك اتبعوا جميعهم نفس هذا التصميم .

من خلال ممارسة السلطة والأشكال الأخرى للتأثير يمكن جعل وظيفة اتخاذ القرارات مركزًا ، بحيث يمكن وضع خطة عامة للعمليات تحكم جميع أنشطة الأعضاء فى المنظمة . هذا التنسيق قد يكون إجرائيًا أو حقيقيًا فى طبيعته : فبالنسبة للتنسيق الإجرائى فيقصد به تحديد تخصص أو طبيعة المنظمة ذاتها ـ أى الوصف العام لسلوكيات وعلاقات أعضاء المنظمة . والتنسيق الإجرائى يحدد خطوط السلطة كما يرسم الخطوط العريضة مجال النشاط لكل عضو فى المنظمة ، فى حين أن التنسيق الحقيقى يحدد مضمون عمله . ففى مصنع السيارات ، يُعتبر الهيكل التنظيمى مظهراً من مظاهر التنسيق الإجرائى ، أما برامج العمل المتعلقة بمحرك السيارة المزمع إنتاجها فإنها تمثل مظهراً من مظاهر التنسيق الحقيقى .

الخبـرة :

للحصول على مزايا المهارة المتخصصة على المستوى التنفيذى ، يجب أن يكون عمل المنظمة مجزأً ، بحيث إن كل العمليات التى تتطلب مهارة محددة من الممكن أن تؤدى من قبل أشخاص يمتلكون تلك المهارة . وبطريقة مماثلة ، فإنه من أجل الحصول على مزايا الخبرة فى اتخاذ القرار ، يجب توزيع مسؤوليات اتخاذ القرار بحيث إن كل القرارات التى تتطلب مهارة محددة من الممكن أن تتم من قبل أشخاص يمتلكون تلك المهارة .

إن تقسيم القرارات أكثر تعقيداً من تقسيم الأداء ، ومع أنه من غير الممكن عادة الجمع بين النظرة الحادة لعاملٍ ما مع اليد الماهرة الثابتة لعامل آخر ، من أجل ضمان دقة أكبر فى عملية معينة ، رغم ذلك فإنه من الممكن فى الغالب أن نضيف معرفة شخص يعمل فى المحاماة إلى المعرفة الموجودة لدى المهندس وذلك من أجل تحسين نوعية قرار معين .

المسؤولية :

لقد أكد الكتاب الذين يكتبون فى الجوانب السياسية والنظامية للسلطة أن الوظيفة الأساسية للمنظمة تتمثل فى تعزيز امتثال الفرد للقواعد الموضوعة من قبل المجموعة ، أو من قبل الأعضاء المتحكمين فى السلطة . إن حرية التصرف لدى الموظف المرؤوس مقيدة بالسياسات المحددة من قبل أولئك القريبين من السلطة العليا فى الهرم الإدارى . فعندما تكون المحافظة على المسؤوليات هى محور الاهتمام ، فإن هدف التخصص الرأسى هو ضمان الرقابة النظامية على الإدارى ، تاركة بذلك حرية التصرف الكافية للهيئة الإدارية للتعامل مع القضايا الفنية التى لا تكون الهيئة النظامية المكونة من أشخاص عاديين مؤهلة للبت فيها .

أنماط التأثير التنظيمى :

لن يكون للقرارات التى يتم التوصل إليها ، فى المستويات العليا للهرم التنظيمى أى تأثير على أنشطة الموظفين التنفيذيين إلا إذا تم إبلاغ هذه القرارات إلى الموظفين الموجودين فى أسفل الهرم التنظيمى ؛ ذلك أن اعتبارات العملية تتطلب فحصاً للطرق التى من خلالها يمكن التأثير على سلوك الموظف التنفيذى . هذه التأثيرات تقع تقريباً فى فئتين هما : (١) غرس اتجاهات وعادات وتهيؤ ذهنى لدى الموظف التنفيذى ذاته ؛ مما يقوده إلى الوصول إلى ذلك القرار الذى يعود بالفائدة على المنظمة . (٢) فرض قرارات على الموظف التنفيذى تم التوصل إليها فى مكان ما فى المنظمة . فالنوع الأول من التأثير يعمل من خلال غرس الولاءات التنظيمية فى الموظف كما يحرص على تحقيق الكفاية ، وبصفة أكثر عمومية فإن هذا التأثير يتم من خلال تدريبه . والنوع

الثانى من التأثير يعتمد بصفة أساسية على السلطة وعلى الخدمات الاستشارية والمعلوماتية . إنه ليس من قبل الإصرار بأن هذه الفئات من التأثير شاملة أو مكملة لبعضها بعضاً غير أنها سوف تكون أهداف هذه المناقشة التمهيدية .

وفى حقيقة الأمر ، فإن المناقشة الحالية إلى حد ما أكثر عمومية مما تقترحه الفقرة السابقة ، حيث إنها اهتمت بالتأثيرات التنظيمية ليس على الموظفين التنفيذيين فحسب ، بل على كل الأشخاص الذين يتخذون القرارات داخل المنظمة .

السلطة :

لقد تم تحليل مفهوم السلطة بشكل موسع من قبل طلاب الإدارة ؛ لهذا فإننا سوف نستخدم هنا تعريفاً يوازى فى جوهره ذلك التعريف الذى تمت صياغته سلفاً من قبل سى. أ. بارنارد C.I. Barnard (٧) . لقد قيل إنَّ المرؤوس يتقبل السلطة متى أتاح لسلوكه بأن يكون موجهاً بقرار الرئيس ، وذلك دون أن يعمد إلى فحص مزايا ذلك القرار باستقلالية . فالرئيس عندما يمارس السلطة لا يبحث عن كيفية إقناع المرؤوس ، ولكنه يبحث من أجل الحصول عن قبوله وإذعانه فقط . وبالطبع فإن السلطة فى الممارسة الفعلية عادة ما تكون ممزوجة بشكل متسامح وكبير بالاقتراح والإقناع .

وعلى الرغم من أنها وظيفة مهمة للسلطة بأن تسمح للقرار بأن يتم اتخاذه وتنفيذه حتى عندما لا يتم التوصل إلى اتفاق ، فربما يكون هذا الجانب التعسفى من السلطة قد تم التركيز عليه أكثر من اللازم . وفى أية حادثة ، فإنه إذا ما تمت المحاولة من أجل ممارسة السلطة خارج حد معين ، يمكن وصفه بأنه "نطاق التقبل" بالنسبة للمرؤوس فإنَّ عدم الإذعان من قبل المرؤوس سوف يترتب على ذلك (٨) . إن حجم نطاق التقبل يعتمد على العقوبات المتاحة للسلطة والتى يمكنها استخدامها لغرض تنفيذ أوامرها . وفى هذا السياق ينبغى تفسير مصطلح "العقوبات" بشكل واسع كمحفز إيجابى ومحايد ،

(٧) سى . أى . برنارد C.I. Brnard ، وإيدون أو . ستين Edwin O. Stene ، The Functions of the Executive (Cambridge: Harvard University Press, 1938

(٨) يطلق برنارد (مرجع سابق ص١٦٥) على هذا الوضع مسمى "نطاق اللامبالاة" غير أننى أفضل استخدام مصطلح "القبول" .

مثل مجموعة الأهداف ، والعادات ، والقيادة ، حيث تُعتبر هذه العقوبات على الأقل مهمة من أجل ضمان قبول السلطة على اعتبار أنها تهديد بعقوبات بدنية أو اقتصادية .

ويستتبع ذلك القول بأن السلطة ، فى إطار المعنى الذى تم تعريفها به هنا ، من الممكن أن تعمل بشكل "تصاعدى" و"جانبى" ، كما يمكن أن تعمل أيضًا بشكل "تنازلى" فى المنظمة . فلو فوض مدير إلى سكرتيرته قرارًا يتعلق بدواليب الملفات وتقبل توصيتها فى هذا الشأن دون إعادة تدقيق وتفحص لمزايا هذه التوصية فإنه بذلك يعنى أنه يتقبل سلطتها . إن "خطوط السلطة" الممثلة فى الهياكل التنظيمية لها بالفعل أهمية خاصة ، حيث يتم اللجوء إليها عمومًا من أجل إنهاء الجدال عندما يثبت هذا المجال بأنه من المتعذر الوصول إلى اتفاق فيما يتعلق بقرار معين . وحيث إن هذا الاستخدام الاستئنافى للسلطة يتطلب عمومًا وجود عقوبات فعالة ، فإن بناء السلطة الرسمية فى المنظمة عادة ما تكون متصلة بتعيين وتأديب وفصل الموظفين . هذه الخطوط الرسمية للسلطة عادة ما تُكمل بعلاقات السلطة غير الرسمية فى روتين عمل المنظمة اليومى ، فى حين يتم توفير استخدام التدرج الهرمى الرسمى للسلطة بشكل أكبر من أجل تسوية الخلافات .

الولاءات التنظيمية :

إنها خاصية سائدة للسلوك البشرى فى أن أعضاء مجموعة منظمة يميلون إلى التوحد أو الارتباط بتلك المجموعة . فعند القيام باتخاذ قرارات فإن ولاءهم التنظيمى يقودهم إلى تقييم مسارات بديلة للعمل على أساس نتائج تصرفاتهم بالنسبة للمجموعة . فعندما يفضل شخص ما مسار عمل معين ؛ وذلك لأنه "نافع بالنسبة لأمريكا" ، فإنه ينسب أو يربط ذاته بالأمريكيين ، فى حين أنه عندما يفضل مسار هذا العمل وذلك ؛ لأنه سوف "يقوى اقتصاد بيركلى" ، فإنه يربط أو ينسب ذاته إلى أهل بيركلى . إن الولاءات الوطنية والطبقية تعد أمثلة على الارتباطات التى تعد ذات أهمية أساسية فى بناء المجتمع الحديث .

فالولاءات التى تعد ذات أهمية خاصة فى دراسة الإدارة هى تلك الولاءات الملازمة للمنظمات الإدارية أو أجزاء من مثل تلك المنظمات . فالراية لفوج أو فرقة عسكرية ذات

ملابس عسكرية موحدة هى الرمز التقليدى لهذه الهوية أو الارتباط فى الإدارة العسكرية ، أما فى الإدارة المدنية فإنها الدليل المقابل على الدوام يتمثل فى الدعوة العالية الصريحة التى تقول : "يحتاج مكتبنا إلى المزيد من الإيرادات" .

هذه الظاهرة المتعلقة بالارتباط ، أو الولاء التنظيمى ، تؤدى وظيفة مهمة جداً فى الإدارة . فلو أن إداريًا ما ، فى كل مرة يواجه فيها قرارًا ما ، يجب عليه بداعى الاضطرار أن يقوم بتقييم ذلك القرار انطلاقًا من النطاق الشامل للقيم الإنسانية ، فإن العقلانية فى الإدارة ستكون مستحيلة . على أنه إذا ما كان هذا الإدارى فى حاجة إلى تأمل القرار على ضوء الأهداف التنظيمية المحدودة فقط ، فإن مهمته سوف تنحصر بدرجة أكبر تقريبًا داخل نطاق الإمكانات البشرية . فرجل الإطفاء بإمكانه أن يركز على مشكلة الحرائق ، فى حين يركز موظف الصحة على مشكلات الأمراض ، دون السماح بدخول الاعتبارات التى لا تمت إلى الموضوع بصلة .

علاوة على ذلك ، فإن هذا التركيز على نطاق محدود من القيم يُعتبر تقريبًا أساسيًا إذا ما تم تحميل الإدارى المسئولية عن قراراته . على أنه عندما تكون أهداف المنظمة محددة من قِبل سلطة عليا ، فإن القيمة الفرضية الأساسية لقرارات الإدارى تكون قد مُنحت له بموجب هذا ، تاركة له فقط تطبيق هذه الأهداف . فلو أنه – مثلاً – تم السماح لضابط الإطفاء بالتطواف حول النطاق الكامل للقيم الإنسانية ؛ ليقرر بأن الحدائق أكثر أهمية من سيارات الإطفاء ، وبالتالى ليقوم بإعادة بناء قسمه لكى يتحول إلى قسم ترفيهى ؛ فإن الفوضى سوف تحل محل التنظيم كما أن المسئولية سوف تنعدم .

لكن من ناحية ثانية ، فإن الولاءات التنظيمية تقود أيضًا إلى صعوبات معينة ينبغى عدم التقليل من أهميتها . فالتأثير الرئيسى للارتباط النفسى أو الولاء التنظيمى غير المرغوب فيه يؤدى إلى منع الفرد المنتمى للمنظمة من اتخاذ القرارات الصحيحة فى الحالات التى يكون فيها المجال المحدد للقيم التى يتم تحديد هويته من خلالها يجب أن تقيم مقابل القيم الأخرى خارج ذلك المجال . إن هذا هو السبب الرئيسى للتنافس والتشاحن بين الوحدات الإدارية والتى تميز أى منظمة إدارية كبيرة . فأعضاء المنظمة الذين يربطون أنفسهم بوحدتهم الإدارية بدلاً من الارتباط بالمنظمة ككل ، يعتقدون أن

مصلحة الوحدة الإدارية أكثر أهمية من المصلحة العامة عندما تتعارض المصلحتان . هذه المشكلة ماثلة على الدوام فى حالة مؤسسات "تدبير شئون المنزل" حيث تكون الطبيعة التسهيلية والمساعدة للوكالة قد فقدت رؤيتها فى الجهود المبذولة لإجبار المؤسسات التنفيذية على اتباع إجراءات مقننة .

كذلك فإن الولاءات التنظيمية تفضى إلى إضعاف أى رئيس قسم تقريبًا بالنسبة لمهمة موازنة الاحتياجات المالية لقسمه مقابل الاحتياجات المادية للأقسام الأخرى ؛ لذلك فإن الحاجة قائمة إلى وكالة مركزية مستقلة للميزانية بحيث تكون محررة من هذه التحيزات السيكولوجية . كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم الإدارى ، يُصبح نطاق القيم الاجتماعية الذى يجب أن يكون ضمن مسئولية المدير نطاقًا واسعًا ، وكلما كان تأثير التحيز التقيمى أكثر أضرارًا ، تزداد أهمية تحرر المدير من انتماءاته الضيقة .

معيار الكفاءة :

لقد رأينا أن كلاً من ممارسة السلطة وتطور الولاءات التنظيمية تعدان وسيلتين أساسيتين يتم من خلالهما تأثر الأساس القيمى للفرد من قبل المنظمة . لهذا فإن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : ماذا بخصوص قضايا الواقع التى تشكل أساس قراراته ؟ هذه القضايا تحدد بشكل أوسع من خلال مبدأ متضمن فى جميع السلوك العقلانى ، ونعنى به : معيار الكفاءة . هذا المعيار يعنى فى معناه الواسع ، بأنه لكى تكون كفئًا فإن ذلك يعنى ببساطة أن تسلك أقصر الطرق ، وتستخدم الوسائل الأقل تكلفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . إن معيار الكفاءة يُعتبر محايدًا تمامًا فيما يتعلق بالأهداف المراد تحقيقها . فالأمر أو التوجيه الذى يقول : "كن كفئًا !" يعد مؤثرًا تنظيميًا رئيسًا على قرارات أعضاء أى مؤسسة إدارية ، كما أن تحديد ما إذا كان هذا الأمر أو التوجيه قد تم الامتثال له يعتبر وظيفة رئيسية لعملية المراجعة [٩] .

(٩) من أجل الوقوف على مناقشات أكثر تفصيلاً لمفهوم الكفاية ، انظر :
Clarence E. Ridley and Herbertt A. Simon, Measuring Municipal Acavities (Chicago: International City Managers' Association, 1943) .

النصيحة والمعلومات :

تعتبر العديد من التأثيرات التى تمارسها المنظمة على أعضائها أقل رسمية فى طبيعتها مقارنة بتلك التأثيرات التى ناقشناها سلفًا . هذه التأثيرات قد ينظر إليها بصورة واقعية تقريبًا على اعتبار أنها تمثل صيغة من العلاقات العامة الداخلية ، لهذا السبب فإنه لا يوجد شىء يمكن ضمانه بأن النصيحة المقدمة فى موضع ما فى المنظمة سوف يكون لها أى تأثير على موضع آخر فى المنظمة إلا إذا كانت خطوات الاتصال ملائمة لنقلها ، وما لم يكن نقلها بأية صفة مقنعًا . ثمة اعتقاد خاطئ نجده منتشراً فى المكاتب الرئيسية مؤداه أن وظيفة الاستشارى الداخلى تكمن فى إعداد نشرات ذات صياغة تفسيرية دقيقة ، والتأكد من العدد الملائم من هذه النشرات قد تم تجهيزها وأنه قد تم وضعها فى المكان الملائم . إنه لا توجد كارثة أوجدت معدلاً من الضحايا أعلى من المعدل الذى عادة يؤثر بقوة فى اتصالات المكتب الرئيسى التى تحدث بين الوقت الذى يغادر فيه هؤلاء الضحايا مكتب الصادر واللحظة التى يفترض أن تكون قد أثرت بها فى الممارسة المعدلة للموظفين التنفيذيين .

إن المعلومات والنصيحة تنساب فى جميع الاتجاهات خلال المنظمة ـ ليس فقط من الأعلى إلى الأسفل . فكثير من الحقائق ذات العلاقة بالقرارات نجدها ذات طبيعة سريعة التغيير ، ويمكن التحقق منها فقط فى لحظة القرار ، كما أنه غالبًا ما يتم التحقق منها فقط من قبل الموظفين . فعلى سبيل المثال ، فى العمليات العسكرية فإن المعلومات المتعلقة بتحركات قوات العدو تعتبر ذات أهمية بالغة ؛ لهذا فقد طورت المنظمة العسكرية إجراءات مدروسة من أجل نقل جميع الحقائق ذات العلاقة إلى الشخص الذى سوف يتخذ قراراً ما حيث إنه ليس فى الموقف الذى يتيح له التحقق من هذه الحقائق شخصياً .

التدريب :

يتماثل التدريب مع الولاءات التنظيمية ومعايير الكفاءة ، كما يختلف عن الأنماط الأخرى للتأثيرات التى ناقشناها سلفًا ، حيث إنه يؤثر على القرارات "داخليًا وخارجيًا" . بمعنى أن التدريب يُهيئ عضو المنظمة للوصول إلى قرارات مرضية بذاته ، دون

الحاجة إلى الممارسة الدائمة للسلطة أو النصيحة . وبهذا المعنى ، فإن إجراءات التدريب تعد بدائل لممارسة السلطة أو النصيحة كما أنها وسائل للتحكم فى قرارات المرؤوسين .

إنّ التدريب قد يكون من النوع الذى يتم خلال ممارسة الخدمة أو قبل ممارستها . فعندما يتم تعيين أشخاص بمؤهلات تعليمية محددة لأعمال معينة ، فإن المنظمة تعتمد على هذا التدريب الذى يتم قبل الخدمة بوصفه وسيلة رئيسية لضمان تمكينهم من الوصول إلى قرارات صحيحة فى أعمالهم . وإن العلاقة المتبادلة بين التدريب ومدى حرية التصرف التى قد تتاح لموظف ما تعد عاملاً مهمًا ، وعليه يجب أن يتم أخذ هذه العلاقة فى الاعتبار فى تصميم المنظمة الإدارية . هذا يعنى أنه قد يكون من الممكن غالبًا تقليص - أو حتى الاستغناء عن - عمليات مراجعة محددة وذلك بإعطاء المرؤوسين تدريبًا يمكنهم من أن يؤدوا أعمالهم بدرجة قليلة من الإشراف . وبالمثل ، فعند إعداد مسودة المؤهلات المطلوبة من المتقدمين لوظائف معينة ، فإن احتمالية تخفيض تكاليف الموظفين يجب أن يتم أخذها فى الاعتبار وذلك من خلال توظيف موظفين شبه مهرة وتدريبهم لوظائف معينة .

إن التدريب قابل للتطبيق بالنسبة لعملية القرار متى كانت نفس العناصر متضمنة فى عدد كبير من القرارات . فالتدريب قد يمد المتدرب بالحقائق الضرورية للتعامل مع هذه القرارات ، وقد يزوده بإطار من المرجعية بالنسبة لتفكيره ، أو قد يعلمه حلولاً "موافقًا عليها"؛ أو قد يلقنه بالقيم التى على ضوئها يتخذ قراراته .

تـوازن المنظمـة :

السؤال الذى ربما يُثار لاحقًا هو : لماذا يقبل الفرد هذه التأثيرات التنظيمية ؟ لماذا يكيف سلوكه ؛ ليتلاءم مع المتطلبات التى تفرضها عليه المنظمة ؟ ومن أجل فهم الكيفية التى يصبح فيها سلوك الفرد جزءًا من نظام سلوك المنظمة ، فإنه من الضرورى دراسة العلاقة بين الدافع الشخصى للفرد والأهداف التى يوجه إليها نشاط المنظمة .

فإذا ما أخذنا منظمة تجارية ، فى الوقت الراهن ، كنموذج ، فإن هناك ثلاث أنوا ع من المشاركين من الممكن التمييز بينهم ، وهم : أصحاب العمل ، والموظفون والعملاء [١٠] . فأصحاب العمل يتم تمييزهم من خلال الحقيقة التى تدلل على أن قراراتهم تتحكم بصورة جوهرية فى أنشطة الموظفين ، فى حين أن الموظفين يبذلون (بدون تمييز) وقتهم ، وجهودهم للمنظمة مقابل الأجور ، أما العملاء فإنهم يسهمون بأموالهم للمنظمة مقابل منتجاتها . (وبالطبع فإن أى إنسان من الممكن أن يكون طرفًا فى أكثر من واحدة من هذه العلاقات فى منظمة ما ، مثل متطوع فى الصليب الأحمر ، الذى هو فى الواقع يجمع بين كونه عميلاً وموظفًا) .

إن كل واحد من هؤلاء المشاركين له دوافعه الخاصة للانضمام لهذه الأنشطة التنظيمية . ومن أجل تبسيط الدوافع وتبنى وجهة نظر النظرية الاقتصادية ، فقد نقول إن صاحب العمل يبحث عن الربح (أى زيادة العوائد على النفقات) ، فى حين يبحث الموظفون عن الأجور ، فى نفس الوقت يجد العملاء (عند أسعار معينة) مقايضة النقود مقابل المنتجات شيئًا جذابًا . لهذا يمتلك صاحب العمل الحق فى أن يتصرف فى وقت الموظف وذلك من خلال الدخول فى عقود توظيف مع الموظفين؛ كما أنه يحصل على موارد مالية لدفع الأجور ، وذلك من خلال الدخول فى عقود مبيعات مع العملاء ، لهذا فإنه ما إذا كانت هاتان المجموعتان من العقود مجدية بما فيه الكفاية ، فإن صاحب العمل يحصل على أرباح ، وربما يكون الأكثر أهمية بالنسبة لغرضنا ، هو أن المنظمة تبقى موجودة . غير أنه إذا ما كانت العقود غير مجدية فإن صاحب العمل يصبح غير قادر على المحافظة على حوافز من أجل إبقاء الآخرين فى نشاط منظم معه ، أو ربما قد يخسر حتى دافعه الشخصى لاستمرار جهوده التنظيمية . وفى كلتا الحالتين ، فإن المنظمة تزول إلا إذا تم التوصل إلى نوع من التوازن عند مستوى معين من النشاط .

---

(١٠) نتفق مع برنارد هنا (مرجع سابق) فى الإصرار على أن العملاء يُعتبرون جزءًا أساسيًا من نظام سلوك المنظمة . وسواء أكانوا "أعضاء" أم لا فإن ذلك سؤال يتعلق بعلم المصطلحات الفنية وهو سؤال ليس بذى أهمية خاصة . فالموردون للمواد قد يمكن إضافتهم ، أعلاه ، على اعتبار أنهم يمثلون فئة رابعة من المشاركين ، غير أنهم لن يضيفوا أى عنصر جديد جوهرى إلى الصورة .

ففى أى منظمة حقيقية ، بالطبع ، سوف يعتمد صاحب العمل على دوافع عديدة غير تلك الدوافع الاقتصادية البحتة التى تم ذكرها سلفًا مثل : المكانة الاجتماعية "السمعة الحسنة" الولاء وعوامل أخرى .

وفى منظمة كتلك التى وصفناها آنفًا ، فإنه يبدو أن هنالك هدفًا تنظيميًا ، أو أهدافًا بالإضافة إلى الأهداف الشخصية للمشاركين . فإذا ما كانت المنظمة عبارة عن مصنع للأحذية ، على سبيل المثال ، فمن المفترض أن يكون الهدف هو صنع الأحذية . على أن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : من يكون صاحب هذا الهدف ؟ هل هو هدف صاحب العمل ، أو هدف العملاء ، أو هدف الموظفين ؟ وللتبرؤ من أن يكون هذا الهدف لأى من هؤلاء الأطراف الثلاثة فإنه يبدو أن ذلك يفترض وجود بعض "التفكير الجماعى" وبعض الوجود التنظيمى الذى يتجاوز وجودها مجرد مكوناتها الإنسانية .

إن التفسير الصحيح هو أبسط بكثير ؛ ذلك أن هدف المنظمة هو ، بطريقة غير مباشرة ، عبارة عن هدف شخصى لجميع المشاركين ، إذ أنها الوسائل التى من خلالها يتم ربط نشاطهم الاجتماعى التنظيمى سويًا من أجل تحقيق الرضا لدوافعهم الشخصية المتباينة . إنه من خلال العاملين يتم صنع الأحذية ومن خلال بيعها يحقق صاحب العمل أرباحه ، كما أنه من خلال تقبل توجيه صاحب العمل فى كيفية صنع الأحذية يكسب الموظف أجره ، كما أنه من خلال شراء الأحذية الجاهزة يحقق العميل رضاه من المنظمة . وبما أن صاحب العمل يتمنى تحقيق الربح ، وبما أنه يتحكم فى سلوك الموظفين (فى نطاق مجالات التقبل الخاصة بهم) ، فإن ذلك يحتم عليه توجيه سلوك الموظفين من خلال المعيار المتمثل فى "صنع الأحذية بطريقة فعالة قدر الإمكان" . وبالقدر الذى يتحكم به صاحب العمل فى السلوك فى المنظمة ، فإنه بذلك يوطد هذا الإجراء باعتباره هدفًا السلوك .

ومما ينبغى ملاحظته أن أهداف العميل وثيقة الصلة جدًا ، ومرتبطة ، على الأصح ، بصورة مباشرة بأهداف المنظمة ، كما أن أهداف صاحب العمل متصلة بصورة قوية ببقاء المنظمة ؛ فى حين لا ترتبط أهداف الموظف بصورة مباشرة بأى من هذه الأهداف ، ولكنها تستجلب إلى برنامج وخطة المنظمة بحكم وجود مجال التقبل لديه . وإذا ما

سلمنا بأنه لا يوجد " أصحاب عمل" و"عملاء" و"موظفون" مستقلون على نحو صرف ، وإذا ما سلمنا أكثر من ذلك بأن هذا البرنامج يحتاج إلى أن يعدل بعض الشىء حتى يلائم المنظمات التطوعية والدينية والحكومية ، وجود هذه الأنواع الثلاثة من الأدوار لايزال يعطى السلوك فى المنظمات الإدارية السمة الخاصة التى نعرفها بها .

تنظيم هذا الكتاب

لقد تم الآن تحديد إطار البحث الذى سوف يتم الأخذ به فى الفصول اللاحقة . إننا قد نختتم هذا الفصل الحالى بأن نحدد بشكل موجز الترتيب الذى على أساسه سوف يتم الشروع فى معالجة الموضوعات المختلفة .

الفصل الثانى يمثل أيضًا ، إلى حد ما ، فصلاً تمهيديًا . فلقد تم التطرق فيه إلى العمل الحالى جزئيًا كنتيجة لعدم رضا المؤلف عما يسمى بمبادئ الإدارة الموجودة فى الأدبيات الحالية للنظرية الإدارية . ففى الفصل الثانى كانت هذه المبادئ موضعًا للتحليل النقدى وذلك بغرض إظهار عدم ملاءمتها والحاجة إلى تطويرها وفقًا للمنطلقات المقترحة هنا .

الفصل الثالث : إن العرض فيه ، إن صح التعبير ، يبدأ بتحليل للدور الذى تقوم به الأسئلة المتعلقة بالقيمة والأسئلة المتعلقة بالواقع فى القرار الإدارى . لقد تلا ذلك ، فى الفصل الرابع ، وصف للمفاهيم التى سوف يتم استخدامها خلال هذا الكتاب من أجل وصف وتحليل أنظمة السلوك الاجتماعى ، وفى ذلك السلوك داخل المنظمات الإدارية .

أما الفصل الخامس ، فإنه سوف يتطرق إلى سيكولوجية الفرد فى المنظمة والطرق والأساليب التى من خلالها تعمد المنظمة إلى تعديل سلوكه . وفى الفصل السادس فإنه سوف ينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام من الأفراد الذين يحافظ سلوكهم على نوع من التوازن على ضوء المنطلقات المقترحة سلفًا . أما الفصل السابع فإنه سوف يحلل بتفصيل أكبر دور السلطة والتخصص الرأسى فى المنظمة ، والعمليات التنظيمية التى يتم من خلالها تطبيق مثال هذا التخصص . أما الفصل الثامن فقد كان معنيًا بعملية الاتصال التى يتم من خلالها نقل التأثيرات التنظيمية . وفى الفصل التاسع فإنه سوف يتم فحص مفهوم الفعالية بالتفصيل ، كما سيتم فى الفصل العاشر فحص الولاء التنظيمى أو الانتماءات .

أما فى الفصل الحادى عشر فإنه يقدم خاتمة الكتاب وذلك من خلال فحص بناء المنظمات الإدارية مصحوباً بمناقشة للمشكلات التى تواجه البحث فى النظرية الإدارية .

تعليق على الفصل الأول :

يشمل هذا التعليق عدداً من الموضوعات التى تمت مناقشتها . فهو يتحدث بشىء من التفصيل عن طبيعة المنظمات التى يكمن فيها اتخاذ القرار . إذْ يناقش الأدوار الخاصة للمنظمات والأسواق بالنسبة لتنسيق السلوك فى المجتمع الصناعى الحديث . كذلك فإن هذا الفصل يقدم الموضوع المتعلق بتأثير الحاسبات الآلية على المنظمات ، والذى سوف تتم مناقشته فى الفصول اللاحقة . بعدئذ ، فإن هذا التعليق يوضح بشىء من التفصيل التخصص "الرأسى" لاتخاذ القرار الذى تم التعرض له فى الفصل . وأخيراً فإنه يعلق بشىء من الإيجاز على البحث فى مجال التنظيم ونظرية التنظيم ، وخاصة تلك المتعلقة بعملية اتخاذ القرار التى ظهرت منذ أن تم نشر كتاب السلوك الإدارى لأول مرة .

المنظمة والشخصية :

لم يكن للمنظمات فى السنوات الأخيرة ، صحافة جيدة . فقد تم إلقاء اللوم على المنظمات الكبيرة خاصة الشركات والأجهزة الحكومية الكبرى بالنسبة لجميع العلل الاجتماعية ، بما فى ذلك الانتشار الواسع "لاغتراب" أو انفصام كل من العمال والمديرين التنفيذيين عن أعمالهم وعن المجتمع ، الأمر الذى أدى إلى "البيروقراطية" وعدم الكفاءة التنظيمية . وكما سنرى لاحقًا أنّ الدليل العملى أن الاغتراب أو عدم الكفاءة قد صارت أكثر انتشاراً عما كانت عليه فى العصور السابقة ، وأنه لا يوجد فى مجتمعات أخرى ، يتماثل مع عدم وجود أية دليل على أن الاغتراب ينبغى أن يعزى إلى المنظمات . وعلى أية حال ، فإن هذا النوع من النقد له ميزة واحدة : فهو يتناول المنظمات بجدية ويقر بأنها تؤثر فعلاً على سلوك الأشخاص الذين يوجدون فيها .

وفى الواقع فإنّ هناك نظرة تشكيكية مختلفة عن المنظمات ، هذه النظرة كثيراً ما يتم التعبير عنها من قبل المديرين ، وهى أن الشخص هو المعنى بالأمر وليست المنظمة .

إننى متأكد بأنكم قد سمعتم مرات عديدة العبارة التى فحواها : "لقد كنت أعتقد بأن المنظمة مهمة ، لكننى الآن أعتقد أن المسألة تتعلق بالشخصية أكثر من أى شىء آخر ؛ ذلك أن الشىء المهم هو الشخص الذى فى المكتب . فالشخص الذى لديه الدافع والقدرة والتخيل يمكن أن يعمل فى أية منظمة تقريباً . ومن المؤكد أن "الشخصية" تعد مفهوماً مفيداً . لكن القول بأن تلك الصفات الشخصية مهمة بالنسبة للأداء التنظيمى لا تدل ضمناً على أن الصفات التنظيمية غير مهمة . إن العالم المعقد للشئون الإنسانية لا يعمل بمثل هذه الطرق البسيطة التى تعتمد على المتغير الواحد .

علاوة على ذلك ، فإن الشخصية لا تتشكل فى فراغ . فلغة المرء ليست مستقلة عن والديه ، كما أن اتجاهاته ليست منفصلة عن اتجاهات زملائه ومُدَرسيه . فالمرء لا يبقى فى وظيفة معينة فى المنظمة لشهور أو سنين ، متعرضاً لبعض تيارات الاتصال ، محتجباً عن الآخرين ، دون التأثير الكبير على ما يعرفه ، أو يعتقده ، ويميل إليه ، ويأمله ، ويتمناه ، ويركز عليه ويخشاه ويقترحه .

إنه إذا ما كانت المنظمة غير جوهرية ، وأن كل ما نحتاجه هو الشخص ، فلماذا نصر على إيجاد وظيفة للشخص ؟ لماذا لا ندع الجميع يوجدون وظائفهم المناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم الشخصية ؟ لماذا يجب علينا أن نطلق على المدير اسم المدير قبل أن توظف أو تختبر طاقاته الإبداعية بشكل أكبر من قبل المنظمة ؟ وأخيراً ، إذا ما كان يجب علينا أن نمنح المديرين بعضاً من تدابير السلطة قبل أن يتم تحويل إمكاناتهم الشخصية إلى تأثير فعال ، فبأى السبل يمكن لهذه الفعالية أن تعتمد على الطريقة التى يتم بها تنظيم الآخرين ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة بسيطة . أولاً : إن المنظمة مهمة ؛ وذلك لأنها توفر البيئات التى تشكل وتطور الصفات والعادات الشخصية (انظر على وجه الخصوص الفصلين الخامس والسادس) . ثانياً : إن المنظمة مهمة ؛ وذلك لأنها تزود أولئك الذين يحتلون مواقع المسئولية بالوسائل التى تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم والتأثير على الآخرين (انظر على وجه الخصوص الفصل السابع) . ثالثاً : إن المنظمة مهمة ؛ لأنها من خلال بناء الاتصالات تحدد بيئات المعلومات التى فى إطارها يتم اتخاذ القرارات

(انظر على وجه الخصوص الفصل الثامن) . إننا لا يمكن أن نستوعب المدخلات أو المخرجات الخاصة بالتنفيذيين دون أن نفهم المنظمات التى يعملون فيها ؛ ذلك أن سلوكهم وتأثير هذا السلوك على الآخرين إنما هما نتيجة لأوضاعهم التنظيمية .

معنى مصطلح "المنظمة" :

ينبع الميل للتقليل من دور العوامل التنظيمية فى سلوك التنفيذى من سوء الفهم لمصطلح "المنظمة" . فإن المنظمة ، بالنسبة للعديد من الأشخاص ، متجسدة فى الخرائط التنظيمية أو الأدلة التوضيحية للأوصاف الوظيفية والإجراءات الرسمية . فى مثل هذه الخرائط والكتيبات تأخذ المنظمة شكلاً أكبر من مجرد شكل سلسلة من المكعبات المنتظمة التى تتبع منطقًا معماريًا كأنه مجرد مقارنة بمنزل تسكنه كائنات بشرية . بل إن الخرائط التنظيمية والأنشطة الكتابية اليدوية المتعلقة بأقسام المنظمة ، تلك التى يجدها الشخص فى الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية – غالبًا ما تعزز هذه الصورة النمطية أكثر من أن تنفيها .

وفى هذا الكتاب ، نجد مصطلح المنظمة يشير إلى نمط الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الكائنات البشرية ، بما فى ذلك العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات وتنفيذها . هذا النمط يزود أعضاء المنظمة بالكثير من المعلومات ، والكثير من الافتراضات والأهداف والاتجاهات التى تدخل فى قراراتهم . كما أنها توفر أيضًا مجموعة من التوقعات الثابتة المدركة فيما يتعلق بما يفعله الأعضاء الآخرون للمجموعة والكيفية التى سوف يستجيبون بها لما سيقوله أو يفعله شخص ما . إن عالم الاجتماع يطلق على هذا النمط مسمى "نظام الدور"؛ وتبعًا لذلك فنحن مهتمون بصيغة نظام الدور المعروف "بالمنظمة" .

إن كثيراً مما يفعله المدير التنفيذى له تأثيره الرئيس القصير المدى على العمليات اليومية . فالمدير يتخذ القرار بخصوص سعر منتج ما ، أو عقد متعلق بالمواد ، أو موقع مصنع ما ، أو شكوى موظف ما . إن كل قرار له تأثيره المباشر على تسوية القضية المعنية موضع التداول . غير أن أكثر التأثير التراكمى أهميةً لهذا التيار من القرارات والإعراض عن اتخاذ القرار أو الحسم ـ مثل التآكل الذى يسببه التقاطر

المستمر للماء - هو الذى يكون على أنماط التصرف فى المنظمة التى تحيط بالمدير التنفيذى ؛ ذلك أن هناك الكثير من الأسئلة التى يجب على هذا المدير الإجابة عنها ومن بينها : كيف سيتم إبرام العقد القادم ؟ هل سيتم عرضه على المدير التنفيذى فى كل الأحوال ، أو سيتولى المرؤوسون معالجته ؟ ما العمل التحضيرى الذى سيتم القيام به بالنسبة للعقد قبل أن يصل إلى المدير التنفيذى ؟ وما السياسات التى سوف توجه أولئك الذين يتولون معالجته ؟ وبعد العقد القادم ، ماذا عن العقود العشرة التالية والعقود المئوية التالية ؟

إن كل مدير تنفيذى يتخذ قرارات وينهض بتصرفات ينبغى أن يسلط إحدى عينيه على الأمر الذى بين يديه ويراقب بالأخرى تأثير هذا القرار على النمط المستقبلى - أقصد أنه يرقُب نتائجها التنظيمية .

المنظمات والأسواق (١١) .

لا يمكن للمرء أن يناقش المنظمات باعتبارها آليات لتنسيق التصرف البشرى دون الإشارة إلى آلية تنسيق أخرى قوية ألا وهى : الأسواق . وفى الواقع إن تشويه السمعة الشائع حالياً للمنظمات هو الوجه الآخر للتهليل والترحيب بالأسواق باعتبارها الآلية المثالية للتكامل الاقتصادى والاجتماعى . لقد تم الترحيب بشكل واسع بتفكك الاتحاد السوفيتى باعتباره برهاناً واضحاً لتفوق السوق على التخطيط المركزى كمنظم اجتماعى . لقد علمتنا الحوادث المتلاحقة أن الأمر صفقة جيدة أكثر تعقيداً من ذلك . فالأسواق تبدو فى الواقع أنها تعمل ، فى الاقتصاديات الصناعية الحديثة - بصورة أكثر فعالية من توجيهات الخطط المركزية . ولكن كما تبين التجربة الروسية ، وحتى تجربتنا الخاصة ، أن الأسواق تعمل بفعالية فقط فى وجود بنية تحتية سليمة ، وبصفة خاصة ، فى بيئة تعمل بها شركات ومنظمات أخرى تدار بكفاءة ؛ لهذا يمكن القول إن الأسواق تكمل المنظمات ولا تحل محلها .

(١١) لقد تم مناقشة موضوع هذا الجزء بتفصيل أكثر فى مقاليد "المنظمات والأسواق" المنشورة فى دورية Journal of Economic Perspectves, vol. 5, no.2 Spring 1991," pp. 25-44. Models of Bounded Rtionality, vol 3التى تم إعادة نشرها فى "نماذج العقلانية المقيدة ، المجلد الثالث (Cambridge MIT Press, 19996) .

إن الزوار من كوكب أخر قد يُدْهشون إذا ما سمعوا عن مجتمعنا وهو يوصف باقتصاديات السوق . بل ربما يتساءلون لماذا لا نطلق عليه مسمى الاقتصاد التنظيمى . وفوق هذا وذاك ، فإنهم سوف يلاحظون تجمعات كبيرة من الناس وهى تعمل فى المنظمات . كما أنهم سوف يواجهون شركات أعمال كبرى ، ومؤسسات عامة ، وجامعات . لقد تعلموا أن ٨٠٪ أو أكثر من الناس الذين يعملون فى مجتمع صناعى يعملون داخل جدران المنظمات ، ومعظم هؤلاء الناس يوجد بينهم اتصال مباشر ضئيل جداً ، كموظفين ، فى الأسواق . أما المستهلكون فإنهم يستخدمون الأسواق على الدوام ، كما أن معظم المنتجين يندمجون فى منظمات كبيرة . وقد يقترح زائرونا أنه ينبغى علينا ، على الأقل ، أن نطلق على مجتمعنا مجتمع المنظمة والسوق .

وفى علم الاقتصاديات الكلاسيكية الجديدة . نجد التعامل مع المنظمات يتم من منطلق "نظرية الشركة" . غير أن شركة الأعمال ذات النظرية الاقتصادية ما هى إلا شىء تجريدى يشبه الهيكل العظمى على نحو يثير الشفقة . هذه الشركة تتكون من فرد لا يصح أن تطلق عليه مسمى "صاحب العمل" ؛ حيث يسعى هذا الشخص لزيادة أرباح الشركة باختيار حجم سلعة مصنعة وسعرها ، ولعمل ذلك يقوم باستخدام دالة الإنتاج (التى تربط المخرجات بالمدخلات) ودالة التكلفة (التى تقدر سعر هذه المخرجات والمدخلات على اعتبار أنها دالة أو وظيفة الحجم) . إن النظرية لا تذكر أى شىء فيما يتعلق بالتقنية التى تشكل أساس وظيفة إنتاج الشركة ، والدوافع التى تحكم قرارات المديرين والموظفين ، أو العمليات التى تقود إلى القرارات ذات الأهمية القصوى . وعلى وجه الخصوص ، فإن هذه النظرية لا تسأل عن الكيفية التى يحصل بها الفاعلون الحقيقيون فى الشركة على المعلومات المطلوبة لهذه القرارات ، أو كيف يقومون بعمل الحسابات الضرورية ، أو حتى ، وهذا هو محور المسألة ، ما إذا كانوا قادرين على اتخاذ أنوا ع القرارات التى تم افتراضها من قبل نظرية زيادة المنفعة إلى أقصى حد أو زيادة الربح إلى أقصى حد . إن صاحب العمل فى النظرية الاقتصادية يتخذ قرارات جامدة فى إطار عمل ثابت يحمل القليل من الشبه بالنسبة للمبتكر النشط الذى يطرح مشاريع جديدة ويكشف مسارات جديدة .

إن الكثير من هذا الكتاب قد تم تخصيصه لملأ فرا غ (أو تصحيح) هذا الوصف الضعيف للمنظمات . كما أن اهتماماً أكبر سوف يعطى للطرق التى يتخذ بها الناس

بالفعل قراراتهم (بدءًا من الفصلين الرابع والخامس) ، وكيف تصاغ عمليات اتخاذهم للقرارات من خلال محدوديات معلوماتهم وقدراتهم الحسابية (العقلانية المقيدة) . أما الفصول الأخرى - خاصة الفصلين السادس والسابع - فإنها سوف تسعى لشرح الكيفية التى يُستحث بها أعضاء المنظمة لكى يتصرفوا من أجل دعم أهداف المنظمات ، وكيف يحصلون على الولاءات التنظيمية .

لقد كانت هناك بعض المحاولات ، فى السنوات الأخيرة ، تحت شعار "الاقتصاديات المؤسساتية الجديدة" من أجل إيجاد مكان فى النظرية الاقتصادية بالنسبة للمنظمات الحقيقية . إن الفكرة الرئيسية هنا تتمثل فى اعتبار معظم الظواهر التنظيمية ببساطة نوعًا آخر من سلوك السوق ، وتفاعل السوق بين الموظفين وأصحاب أعمالهم . هذه النظرية تركز على عقد التوظيف . إن الاقتصاديات المؤسساتية الجديدة تحاول أن تشرح الكيفية التى تعمل بها المنظمات وذلك من خلال تحليل عقد التوظيف والعقود الصريحة أو الضمنية الأخرى التى يوقعها الأفراد مع المنظمات .

وعلى الرغم من أن هذا المدخل يمثل تحسينًا للهيكل الذى يحل محله ، فإنه يتضمن أيضًا أوجه قصور خطيرة . وفى الواقع ، فإننا جميعًا بصفتنا موظفين فى المنظمات لسنا محكومين فقط فى تصرفاتنا بمكاسبنا الشخصية المباشرة ، ولكن (إلى حد كبير) بنية الإسهام من أجل إنجاز أهداف المنظمة ؛ لهذا فإن المنظمات فى الغالب يمكنها العمل بنجاح إلا إذا كان معظم موظفيها عندما يتعرضون للمشكلات أو يتخذون قرارات يفكرون ليس فقط فى أهدافهم الشخصية ولكن فى أهداف المنظمة أيضًا . وأيًا كانت دوافع الموظفين النهائية ، فإنه يجب أن تحتل الأهداف التنظيمية الجزء الأكبر فى تفكير الموظفين والمديرين بخصوص ما ينبغى عمله .

إن الاقتصاديات المؤسساتية الجديدة تحاول أن تفسر هذه الدوافع طبقًا لما ينتج عن تنفيذ عقد التوظيف من خلال السلطة والمكافآت للأداء الجيد . غير أنه من المعروف تمامًا بأن نظام العقوبات والمكافآت فى حد ذاته من الممكن أن يؤدى إلى حد متدنٍ من الإنتاجية ؛ لهذا السبب فإن نظرية المنظمات الواقعية يجب أن توضح المصادر الأخرى للدوافع من أجل تحسين الأهداف التنظيمية . إن الفصول القادمة سوف تتضمن الكثير بخصوص هذه القضايا المتعلقة بالدافعية ، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق منها بالجذور الطبيعية والسيكولوجية للولاء التنظيمى .

اتخاذ القرار والحاسب الآلى :

لقد تم نشر الطبعة الأولى من هذا الكتاب بعد مجىء أول حاسب آلى إلكترونى حديث إلى العالم بفترة قصيرة ، وقبل أن يتم اكتشاف حتى أكثر التطبيقات العادية فى الإدارة ببضع سنوات . وعلى الرغم من الاستخدام المكثف لأجهزة الحاسبات الآلية فى المنظمات اليوم ، فإننا لا نزال نعيش إلى حد كبير فى مرحلة العربة المجردة من الخيول بالنسبة لتطور الحاسب الآلى . وهذا يعنى ، أننا نستخدم الحاسبات الآلية لكى نؤدى أعمالنا بشكل أسرع وأرخص من قبل مع نفس الوظائف التى كنا ننفذها سابقًا بآلات الجمع والآلات الكاتبة . وبغض النظر عن بعض مجالات قرار الإدارة الوسطى حيث تستخدم حاليًا على نطاق واسع أساليب مثل البرمجة الخطية (من حقل بحوث العمليات) ونظم الخبرة (من حقل الذكاء الاصطناعى) ، فإن الحاسبات الآلية قد غيرت عمليات اتخاذ القرار للمدير التنفيذى ، كما غيرت أشكال تصاميم المنظمة ولكن بشكل متواضع فقط .

وأيًا كان الأمر ، فإنه يجب علينا توخى الحذر من استقراء الماضى بالنسبة للمستقبل . فالسيارة عندما ظهرت لأول مرة ، كان لها تأثير متواضع أيضًا ، فقد تولت القيام بالمهام التى كانت تؤدَّى سابقًا بالعربة والحصان . هذه السيارة لم تُعط إلا مجرد إيماءات قليلة بالنسبة لتأثيراتها الهائلة على نظام مواصلاتنا الشامل ، وفى الواقع على جميع جوانب مجتمعنا ـ مثل توسع المدن ، المنازل المتنقلة ، قضاء الإجازات العائلية فى أماكن بعيدة ، وهذا مجرد ذكر لقليل من الأمثلة البارزة على تأثير السيارة .

لقد تعلمنا الآن أن الحاسب الآلى ، أيضًا ، هو شىء مختلف تمامًا عن آلة الجمع الكبيرة ، كما أنه أكثر أهمية بكثير من آلة الجمع بالنسبة لمجتمعنا [١٢] . غير أن

(١٢) The New Science of Management Decision (New York: Englewood Chif NJ. Prentice-Hall, recvised edition, 1977). فى مكان آخر من العلم الجديد لقرار الإدارة قمت بفحص هذه التطورات فى مجال الحاسب الآلى وبحوث العمليات ، وكذلك الحال بالنسبة لتطبيقاتها بالنسبة للإدارة والمنظمات ـ حاضرها ومستقبلها . وعلى الرغم من أن مسيرة العلم الجديد تبلغ عشرين عامًا ، فإنه لا يزال مستمرًا فى إعطاء صورة حقيقية عن تأثير التقنية الجديدة على اتخاذ القرار . ويفحص التعليق الملحق بالفصل الثامن من الكتاب الحالى التطورات المستمرة فى هذا المجال والتى تأخذنا إلى المستقبل .

أهميته آخذة فى الظهور ، فقد كان ظهور الحاسبات الشخصية منذ مرور عقد من الزمن ربما يمثل نقطة تحول حاسمة . إن أحد الطرق لتخمين ماهية المهام الجديدة التى يمكن أن تضطلع بها الحاسبات الآلية هو القيام بمراجعة الصور الاستعارية الكثيرة التى طبقت عليها . أولى هذه الصور : أن الحاسب الآلى وسيلة قوية لا تصدق بالنسبة للتعامل مع الأرقام . لقد سلكنا بالفعل ، خاصة فى مجال الهندسة والعلوم ، طريقًا هائلاً نحو اكتشاف ما يمكن عمله من خلال السيطرة على الأرقام ، ولكننا سوف نجد استخدامات أخرى جديدة مادام أن قوة الحاسب الآلى فى ازدياد . ثانيًا : أن الحاسب الآلى ذاكرة ضخمة ، وأننا الآن بدأنا فى نكتشف (على سبيل المثال فى شبكة الاتصالات العالمية) كيف يجب تنظيم قواعد بيانات كبيرة بحيث يمكن الدخول على هذه البيانات بطريقة انتقائية ورخيصة ، وذلك من أجل استخراج المعلومات وذات العلاقة بمهامنا المحددة التى تحويها . ثالثًا : أن الحاسب الآلى خبير ، قادر على مطابقة الأداء المهنى البشرى فى بعض مجالات التشخيص الطبى ، والتصميم الهندسى ، ولعبة الشطرنج ، والبحث القانونى ، وأعداد متنامية من المجالات الأخرى . رابعًا : يعتبر الحاسب الآلى جوهر شبكة الاتصالات الجديدة على مستوى العالم "الطريق السريع للمعلومات" . إن بإمكان أى شخص الآن أن يتصل مع أى شخص فى آن واحد تقريبًا . خامسًا : أن الحاسب الآلى "عقل جبار" قادر على التفكير ، وحل المشاكل ، بل واتخاذ القرارات . إننا على الدوام نجد مجالات جديدة للقرار - مثل : تقييم مخاطر الاعتماد ، استثمار الموارد المالية ، جدولة المصانع ، تشخيص المشكلات المالية للشركة - حيث يمكن أن تقوم الحاسبات الآلية بدور مهم أو تؤدى أحيانًا المهمة بأكملها .

وانطلاقًا من إمكانات الحاسبات الآلية المتعلقة بكميات كبيرة من المعلومات ، فإنه من السهل التوصل إلى الاستنتاج الخاطئ الذى فحواه : أن الشرط الرئيس لاستغلال الحاسب الآلى بشكل أكبر هو أن نعزز إمكاناته فى تخزين ونشر المعلومات . وبالمقابل ، فإن الدرس الرئيس الذى ينبغى أن يلقنه الحاسب الآلى هو أن المعلومات لم تعد نادرة أو بحاجة ماسة للتوزيع المدعوم . وخلافًا للعصور الماضية ، فإننا نعيش اليوم فى عالم غنى بالمعلومات .

فى غمرة رغبتنا المفعمة بالحماس من أجل توفير الشبكات العالمية ذات المعلومات غير المحدودة ، فإننا نفتقر أحياناً إلى إدراك حقيقة أن هناك ندرة جديدة موجودة فى المعلومات والمتمثلة فى : ندرة وقت الإنسان بالنسبة للوصول إلى المعلومات التى تتدفق علينا . لقد ضاعفت ثورة المعلومات كمية المعلومات التى يستطيع شخص بمفرده توزيعها فى أرجاء المنظمة ، أو حول العالم ، لكنها لم تزد عدد الساعات اليومية المتاحة لكل شخص لكى يستوعب المعلومات . إن المطلب الرئيس فى تصميم أنظمة الاتصال التنظيمية لا يتمثل فى تقليص ندرة المعلومات ولكن فى العمل على مقاومة فيض المعلومات ، بحيث يمكننا أن نجد الوقت من أجل الوصول إلى تلك المعلومات الأكثر صلة بمهامنا ، وهو شىء يمكن تحقيقه فقط إذا ما استطعنا أن نجد طريقتنا بشكل سريع من خلال العوائق التى ليس لها صلة والتى تحتويها أنظمتنا المعلوماتية .

إن الفصل الثامن والتعليق المصاحب له يكشف مشكلات الاتصال وتصميم المنظمة فى عالم لا تكون فيه المعلومات نادرة ، ولكن يندر فيه الوقت للوصول إلى المعلومات . إن التعليق يفسر علة كون الأجيال الأولى - وحتى الثانية ، من أنظمة المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية المساعدة - تمتلك بصفة عامة شيئاً أقل من النجاح العظيم ، كما أن هذا التعليق يطرح صور الصيغ التى من المتوقع أن تكون عليها أنظمة المعلومات الأكثر فاعلية فى المستقبل .

اتخاذ القرار "الرأسى" - تشريح عملية القرار :

يشير الفصل الأول إلى التخصص الرأسى الذى يعنى تقسيم مهام اتخاذ القرار بين الموظفين والمشرفين . كما بين هذا الفصل أيضاً أن تجزئة اتخاذ القرار إلى مكونات تذهب أبعد بكثير من هذا ؛ ذلك أن أى قرار يستند إلى حقائق عديدة (أو افتراضات للحقيقة) كما يقوم كذلك على قيم عديدة وشروط جانبية وقيود . إن بإمكاننا أن نفكر فى كل هذه الحقائق والقيم باعتبارها مقدمات منطقية أو أركاناً للقرار النهائى ، مدخلات المواد الخام ، إذا جازت التسمية ، إلى عملية التجميع التى تنتهى بالقرار ذاته .

يمكن القيام بتصنيع المنتج المادى من خلال عدد كبير من الإدارات المتخصصة :

لتحويل المواد الخام ، وتصنيعها إلى مكونات المنتج النهائى ، وتجميع المكونات وتصنيع المنتج فى صورته النهائية . وبنفس الطريقة ، فإن القرار من الممكن أن يقسم إلى أجزاء ، كل جزء منها يُصاغ من قبل متخصصين ومجموعات متخصصة وتجمع مع بعضها بعضاً فى صورة منسقة . وهكذا فإن الوصول إلى قرار لطرح منتج جديد فى السوق قد يتطلب تقديم الحقائق والأهداف من مهندسى تصميم (يحسنون المنتج أو يقلصون تكاليفه) ومهندسى تصنيع (يبسطون التصنيع بإعادة التصميم) ومتخصصين فى التسويق (يتنبؤون بحجم وطبيعة السوق المتوقع) ومتخصصين ماليين (يصممون طرق بديلة لتمويل مصنع جديد) ومتخصصين قانونيين (يحددون مشاكل تسجيل براءة الاختراع ، والموثوقية فى المنتج) وهكذا .

وخلال هذا الكتاب ، فإننا سوف نستخدم مصطلح الحيثيات أو المقدمات المنطقية أو أركان القرار Premises للإشارة إلى الحقائق والقيم التى تدخل فى عملية صياغة القرار هذه ، وهى العملية التى تتضمن إيجاد الحقائق ، والتصميم ، والتحليل ، والمنطق ، والتفاوض ، وجميعها مصحوبة بكميات كبيرة من الحدس أو التخمين .

إن المهمة الأساسية فى التنظيم تتمثل فى تحديد أولاً : المكان الذى توجد به المعرفة التى من الممكن أن توفر الأنواع المختلفة من المقدمات الواقعية التى تتطلبها القرارات . وثانياً : إلى أى المواقع أو المراكز الوظيفية يمكن أن تعزى المسؤولية بموثوقية من أجل تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والقيود والظروف الجانبية التى يجب أن يلبيها القرار . إن تصميم العمليات الفعالة لتحويل المقدمات المنطقية إلى قرارات تتساوى فى الأهمية مع تصميم العمليات الفعالة المتعلقة بتصنيع وتوزيع منتجات المنظمة . إن جزءاً كبيراً من هذا الكتاب سوف يكون معنياً بتحديد مصادر الأنواع المختلفة للمقدمات المنطقية للقرار وتتبع عمليات تجميعها .

سوسيولوجية وسيكولوجية المنظمات :

السؤال الذى يطرح فى بعض الأحيان يتعلق بما إذا كان تحليل المنظمات من حيث عمليات اتخاذ القرار تحليلاً سوسيولوجياً أى متعلقاً بعلم الاجتماع أو سيكولوجياً أى متعلقاً بعلم النفس . هذا السؤال يبدو غريباً بعض الشىء ، وهو يماثل فى غرابته

السؤال عما إذا كانت الأحياء الجزئية تتبع للأحياء أم الكيمياء . إن الإجابة الصحيحة فى أى من الحالتين تتبع لكليهما . من هذا المنطلق فإن هذا الكتاب يحلل المنظمات من حيث سلوك اتخاذ القرار بالنسبة للأعضاء المشاركين فيها ، وإن كان النظام التنظيمى المحيط بهذا السلوك على وجه التحديد هو الذى يعطيها طابعها الخاص . ذلك أن أدوار أعضاء المنظمة تتشكل بالأهداف التى يُعرفون أو يضطلعون بها ، كما أن الولاءات للهدف تعتمد بالمقابل ، بشكل كبير جداً ، على الموقع فى المنظمة ونمط الاتصال التنظيمى .

إن مفهوم الدور يقدم التفسير السوسيولوجى المقنن للسلوك ، فمثلاً يبحر الربان بسفينته ؛ لأنه قَبِلَ دور الربان ، وهذا هو ما يفعله البحارة فى ثقافتنا . وعلى أية حال ، فإن هناك سبباً لوصف السلوك فى المنظمات على أساس المقدمات المنطقية للقرار بدلاً من الأدوار . إن كلمة الدور طبقًا لمعناها الأصلى المتعلق بالجزء المسرحى تتضمن نمطًا محدّداً جداً من السلوك . فالأم لا تتصرف وفق أطر جامدة ؛ ذلك أن دورها السلوكى يتكيف ويعتمد على الموقف الذى تجد نفسها فيه . علاوة على ذلك ، فإن هناك حيزاً لكل أنواع التباين الفطرى فى خلق الدور الاجتماعى .

إن الصعوبات فى نظرية الدور تضعف قيمتها إذا ما نظرنا إلى التأثير الاجتماعى باعتباره تأثيراً على المقدمات المنطقية للقرار . فالدور هو تحديد لبعض ، وليس لكل ، المقدمات المنطقية التى تشكل أساس قرارات الفرد . كذلك فإن الكثير من المقدمات المنطقية الأخرى أيضاً التى تدخل فى نفس القرار ، وفى ذلك المقدمات المنطقية المتعلقة بالمعلومات والمقدمات المتعلقة بطبيعة الشخص ذاته – هى تعبير عن الفروق الفردية . وبالنسبة لبعض الأغراض فإنه قد يكون كافياً أن تعرف مقدمات الدور المنطقية للتنبؤ بالخيار . وبالنسبة لأغراض أخرى فإن المقدمات المنطقية للمعلومات الأخرى قد تكون الحاسمة .

على أنه إذا لم تؤخذ المقدمة المنطقية أو الحيثية المتعلقة بالقرار كوحدة فإن نظرية الدور ترتكب خطأ مغايراً تماماً للخطأ الذى وقعت فيه النظرية الاقتصادية ؛ حيث إنها لم تترك أى مجال للعقلانية ؛ ذلك أنه إذا ما كان الدور عبارة عن نمط من السلوك ،

فإن الدور قد يكون وظيفيًا من وجهة النظر الاجتماعية ، غير أن القائم بالدور من غير الممكن أن يكون شخصًا عقلانيًا ، أو حتى شخص له إرادة ـ ذلك أن القائم بالدور يؤدى دوره فقط . من الجانب الآخر ، فإنه إذا ما كان الدور يكمن فى مواصفات المقدمات المنطقية للقيمة والواقع ، فإن القائم بالدور سوف يجب عليه فى الغالب أن يفكر ويحل المشكلات ، وذلك من أجل أن يستخدم هذه الحقائق لتحقيق هذه القيم . والدور الذى يحدد على أساس المقدمات المنطقية يترك للتفكير فى السلوك ، وكذلك مجالاً لإشراك معلومات ورغبات ومشاعر القائم بالدور .

وبالطبع ، فإن تحليل اتخاذ القرار ليس المدخل الوحيد لدراسة المنظمات ، كما أن الكيمياء الحيوية لم تعد هى المدخل الوحيد لدراسة الكائنات الحية . إن العديد من الباحثين ، خاصة علماء الاجتماع ، يفضل النظر إلى المزيد من الخصائص العالمية للمنظمات وربط هذه الخصائص بمتغيرات مثل حجم المنظمة أو البيئة التنظيمية . مثل هذه الدراسات تحتل موقعًا مهمًا فى بحوث المنظمات ، ولكن فى النهاية ، بالطبع فإننا نتمنى أن نجد الروابط بين المستويات المختلفة من البحث ؛ ذلك أنه إذا ما كانت المنظمات التى تعمل فى صناعات مختلفة (مثل شركات الحديد مقارنة بوكالات الدعاية) تتخذ خصائص بنائية (هيكلية) مختلفة ، فإنه سوف تكون لدينا الرغبة فى أن نفسر هذه الفوارق الأخيرة على أساس الاختلافات الأساسية فى متطلبات اتخاذ القرار ؛ ذلك أن الفوارق فى المتطلبات سوف تعكس ، بالمقابل ، اختلافات فى البيئات التى تعمل بها المنظمات .

إن اتخاذ القرار فى المنظمات لا يتم من قبل أفراد معزولين عن بعضهم . فبدلاً من ذلك ، فإن مخرجات أو مرئيات شخص ما تصبح مدخلات لشخص آخر . ففى كل خطوة ، نجد عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المخزنة فى كل من ذاكرة الموظفين وفى قواعد بيانات المنظمة وبرامج الحاسب الآلى . ونظرًا لهذا الترابط المدعوم بشبكة واسعة من الاتصالات الرسمية جزئيًا وغير الرسمية جزئيًا ؛ فإن اتخاذ القرار هو عبارة عن نظام منسق من العلاقات ، كما أن التنظيم يعد مشكلة فى تصميم النظام . إن بإمكان القراء أن يقرروا بأنفسهم ، فى أثناء استمرارهم فى قراءة صفحات هذا الكتاب ، ما إذا كانوا يقرءون "علم نفس" أو "علم اجتماع" أو بإمكانهم

أن يقرروا أن الأمر لا يهم بالنسبة للمجال الذى تنتمى إليه مادة هذا الكتاب . إننى أعترف بأننى أؤيد الفكرة الأخيرة .

التطورات فى المنظمات ونظرياتها :

تتمثل الوظيفة الأساسية للتعليقات الملحقة بفصول هذه الطبعة من الكتاب فى مناقشة التغييرات فى المنظمات والتغييرات فى نظرية التنظيم التى حدثت منذ نشر الطبعة الأولى وكذلك التغييرات التى لا تزال تحدث . فالتغييرات فى النظرية هى بالطبع ، شأن مختلف عن التغييرات فى المنظمات ، ولربما يحدث النوع الأول من التغييرات حتى ولم يحدث أى شىء من النوع الثانى (والعكس صحيح) . وعلى أية حال ، فإننا نحتاج أن نميز واحداً عن الآخر ، ونطرح بوضوح أياً من التغييرات نقوم بمناقشتها فى أى وقت .

"مدارس" نظرية التنظيم :

تصنف الدراسات المسحية لنظرية التنظيم على الدوام الكتابات التى تعلق عليها طبقًا لما يسمى "بالمدارس" . فلقد حدد مجموعة حديثة (١٣) من الكتابات فى مجال التنظيم ثمانى "مدارس" هى : الكلاسيكية ، والكلاسيكية الجديدة ، والسلوك التنظيمى (الموارد البشرية) ؛ والبنائية الحديثة ، والنظم ، والموقف ، وبيئة السكان ، والقوة والسياسة ، والثقافة التنظيمية والإدارة . فما الذى يمكن الخلوص إليه من ذلك ؟

إن فكرة "المدارس" المطبقة فى مجال العلم فكرة قديمة قد استنفدت صلاحيتها فى نظرية الإدارة والتنظيم . ففى علم الأحياء أو الجيولوجيا ، لا توجد لدينا مدارس ، بل توجد لدينا مجالات متخصصة من المعرفة والنظرية : من هذه المجالات على سبيل المثال : علم الوراثة ، علم أحياء الخلية ، علم الأحياء التطورى ، الوراثة السكانية فى علم الأحياء ، الفيزياء الجيولوجية ، علم الحجريات ، علم البحار ، علم الجيولوجيا النفطية .

---

(١٣) Jay M. Shafritz and J. Steven Ott, eds., Classics of Organization Theory (Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1992) .

هذه المجالات ليست نظريات متنافسة كالمدارس ، بل هى مجموعة من الظواهر والمعلومات المتعلقة بها القابلة للانفصال بكل كفاءة ؛ مما يمكن من دراستها باستقلالية ، على الأقل لأغراض متعددة ، ثم الربط بينها بعد ذلك وإعطائها المكان الملائم فى بناء أكبر .

إن النظريات فى العلم تتغير بشكل تدريجى ، لكن عند أية لحظة فإن قليلاً منها يكون متاخمًا للحدس والجدال . علاوة على ذلك ، فإنه من النادر أن يتضمن تقدم العلم نبذ النظريات الرئيسية ، لذلك فإن ما نلحظه – عادة – هو التراكم المطرد الذى تصبح فيه النظريات – وهى تواجه جملة من الحقائق والظواهر الجديدة – قوية ومتنامية ومعدلة . بل إنه حتى "الثورات" العظيمة للنسبية والآليات الكمية لم تسقط آليات نيوتن ولا معادلات ماكسويل من المواقع الأساسية فى نظرية الفيزياء .

وفى تطورات نظرية التنظيم الممثلة "بالمدارس" المشار إليها سلفًا ، فإننى لا أرى أية اهتزازات للمفاهيم ، بل إننى أرى تقدمًا حقيقيًا ومستمرًا أحدثته الملاحظة الدقيقة وفى بعض الأحيان التجربة . إن ما يسمى بالنظرية الكلاسيكية الجديدة التى افترض كتاب شافرتز وأوت Shafaritz and Ott أن الكتاب الحالى مثال لها ، قد شككت فى التعميم المفرط لبعض "القوانين" للنظرية الكلاسيكية ، واقترحت القيام بتحليل تنظيمى على أساس اتخاذ القرار ، وهى فكرة جديدة بعض الشىء ، إلا أنها ليست غير مسبوقة . على أننا عندما نقارن كتاب "السلوك الإدارى" مع النظرية التى سبقته والنظرية التى جاءت بعده ، نجد أن هرمية السلطة وأنماط التقسيم الإدارى – كمثالين مهمين فقط – ماتزال مفاهيم أساسية بالنسبة لنظرية التنظيم . وكما سيوضح النصف الأخير من الفصل الثانى ، فإن هذه المفاهيم مازالت تحتفظ بدورها الرئيس إلى يومنا هذا .

فعلى سبيل المثال ، مازالت كل من نظرية البناء التنظيمى "الحديثة" ونظرية الموقف مستمرتين فى دراسة التقسيم الإدارى DEPARTMENTALIZATION . فالنظرية الأولى تحاول اكتشاف بدائل للهرمية المحضة ووحدة الأوامر (والتى شك فيها الكلاسيكيون الجدد من قبل) ، حيث اقترحت نماذج من قبيل المصفوفات التنظيمية والتنظيم بالأهداف . كذلك فقد استمرت نظرية الموقف فى اكتشاف الطريقة التى يعتمد

فيها التقسيم الإدارى على التقنيات ، والسوق والبيئات الأخرى للتنظيم (تم الشروع فى ذلك من خلال مناقشة فى "الأمثال الشعبية" PROVERBS التى هى موضوع مناقشة الفصل الثانى من هذا الكتاب) .

وبنفس الطريقة فإن مفاهيم النظم ، والدوائر الانتخابية المتعددة ، والقوة والسياسة ، والثقافة التنظيمية ، كلها تنساب بصورة طبيعية من فكرة أن المنظمات باعتبارها مجموعة من البناءات المتفاعلة المعقدة المرتبطة معًا من خلال التوازن بين الحوافز المقدمة إلى مجموعات مختلفة من المشاركين ، والإسهامات التى يتم الحصول عليها منهم ـ المفهوم الذى ابتدأه برنارد BARNARD وتم تطويره بمزيد من التفصيل فى الفصل الرابع من هذا الكتاب وكذلك من قبل "الكلاسيكيين" الجدد الآخرين . إن نفس المقارنات من الممكن أن تتم مع المصطلحات الأخرى التى تقدمها الأدبيات الحديثة . إننى أؤكد على هذا التواصل ؛ وذلك لأن تكاثر المصطلحات فى النظرية الإدارية ، بحيث إنها تتجاوز عدد المفاهيم الجديدة التى تدل عليها هذه المصطلحات ، قد أحدثت ضررًا شديدًا للطلاب ، وجعلت ما كان من الممكن أن يكون واضحًا أمرًا معقدًا ومربكًا . لقد علق كونفشيوس CONFUCIUS أهمية كبرى على "تصحيح الأسماء" ، بمعنى إطلاق الاسم الصحيح على الأشياء . إننا نريد أن نكون أكثر اهتمامًا بتصحيح الأسماء دون الاهتمام بتعددها . إننا نريد أن نلحق نفس الأسماء بالمفاهيم حيثما يتم استخدام هذه المفاهيم . إننا إذا ما فعلنا هذا ، فإننا سوف نكتشف أننا لا نحتاج إلى أن نفصل مثل هذه "المدارس" الثمان من نظرية التنظيم ، حيث إنها تلائم بين بعضها بشكل حسن باعتبارها تطورات لإطار مفاهيمى موحد . وبالطبع فإن لدى تحيزًا معينًا نحو الطريقة التى تم بها وصف ذلك الإطار فى كتاب "السلوك الإدارى" ، غير أن الأكثر أهمية هو أن نتعلم بناء علمنا بطريقة تراكمية أكثر من الاهتمام ببقاء صياغة ما لهذا العلم .

التغيرات فى المنظمات :

فى وقت سابق طرحت الرؤية التى تتصور الناس الذين يقطنون المنظمات اليوم لن يجدوا المنظمات التى كانت موجودة قبل ألفى عام من الزمن ، ولا منظمات المستقبل

غير المألوفة تماماً . وعلى أية حال فإن هذه الرؤية قد تم تحديها مؤخراً ، وخاصة من قبل أولئك الذين رأوا الحاسبات الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصال وهى تنذر بحدوث ثورة عظيمة فى طبيعة العمل والمنظمات [١٤] . إن كثيراً من الأفكار الجديدة يركز على فصل العمل عن مكان العمل المعتاد وذلك بسبب إمكانيات الاتصال عن بعد .

فعلى سبيل المثال ، فإنه إلى الحد الذى يكون فيه العمل غير مرتبط بمكان العمل المعتاد بالنسبة لأعضاء المنظمة ، فإنه يصبح من السهل بالنسبة للناس أن يقبلوا التوظيف الجزئى PART-TIME فى منظمات عديدة فى الوقت نفسه ، وهم يعملون فى نمط يقع إلى حدٍ ما بين التوظيف والاستشارة ، أو ذلك النمط الذى يشبه نظام الإعداد PUTTING-OUT الذى يسبق نظام المصنع فى صناعة النسيج والمصانع الأخرى . إن المعلومات المتاحة يبدو أنها تظهر بعض الزيادة فى هذا النوع من نمط العمل ، والذى يبدو بالتأكيد أن له مضامين مهمة بالنسبة للانتماء والولاء التنظيمى .

وهناك فكرة أخرى ذات علاقة وهى أنه فى ظل توافر سهولة اتصال الفرد بالمجموع ، بغض النظر عن الموقع ، سيكون هناك المزيد من المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات . هذه الفكرة قد أنتجت بالفعل منتجات جديدة فى صيغة "الوعى الجماعى" ، أى البرمجيات الجديدة التى من المفترض أن تجعل الأمر سهلاً بالنسبة لمجموعة من الناس ؛ لكى يعملوا سوياً ويتعاونوا فى استخراج تقارير ومنتجات مماثلة ، أو يشتركوا فى الدخول إلى قاعدة البيانات المشتركة . ومن البديهى أن الشبكات لن تكون مقتصرة على نوع معين من المنظمات حتى يمكن تسهيل الاتصال بين المنظمات (فمن خلال البريد الإلكترونى والشبكة العنكبوتية العالمية ، على سبيل المثال) .

وثمة فكرة أخرى ذات علاقة تتمثل فى أن شبكات الاتصال الجديدة تجعل الهرمية التنظيمية التقليدية أقل أهمية : فمن الممكن توزيع الرسائل فى كل الاتجاهات ، أفقياً

---

(١٤) هناك دراستان مسحيتان متميزتان عن وجهات النظر الخاصة بهذه التطورات الجديدة المستقبلية هما :

Bowman and B. M. ogut, eds., Redesigning the Firm (New York: Oxford University Press, 1995); and D. M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era," Annual Review of Paschology vol. 48 (1997), Palo Alto, Calif.: Annual Reviews Inc.

ورأسيًا . لقد عزا بعض الملاحظين التقلص الحديث فى الإدارة الوسطى إلى انعدام أهمية الإبقاء على أسلوب واحد للسلطة الهرمية والاتصالات .

إننا يجب أن ندرك بأن ليس كل التغييرات التى تم التنبؤ بها هى نتاج شبكات الاتصال ، فبعض هذه التغيرات يعزى إلى تغير الاتجاهات فى المجتمع نحو السلطة ، والمطالبة بحرية علاقات السلطة التقليدية .

إن التعليق على هذه التطورات والتصورات المستقبلية ليس الآن لكنه سيرجأ مع غيره من التعليقات ، وسوف تُبرز فى الوقت المناسب ، وذلك فى التعليقات المتصلة بالفصول القادمة .

الفصل الثانى

بعض مشكلات النظرية الإدارية

نظرًا لأن هذا الكتاب يختلف بدرجة كبيرة عن العرض التقليدى لمبادئ الإدارة [1] ، فإن بعض التفسيرات ربما يجب طرحها بالنسبة لهذا الانحراف ، وبعض الوصف المتعلق بالخلل فى النظرية الحديثة التى جعلت هذا الانحراف ضروريًا . هذا الفصل سوف يشرع فى البداية بعمل فحص نقدى "للمبادئ" ، ثم يعود بعد ذلك لمناقشة كيف يمكن بناء نظرية بارزة فى السلوك الإدارى . لهذا السبب ، فإن هذا الفصل يقيم أسسًا منهجية بالنسبة للفصول اللاحقة .

إن من العيوب الكبيرة بالنسبة للمبادئ الحديثة للإدارة ، مثلما هو الحال فى الأمثال الشعبية PROVERBS ، أنها تحدث بشكل زوجى . فبالنسبة لكل مبدأ تقريبًا فإنه بإمكان الشخص أن يجد مبدأً غيره مقابلاً وندًا له فى الجدارة والقبول . وعلى الرغم من أن كلا المبدأين الزوجيين يؤديان إلى توصيات تنظيمية متعارضة تمامًا ، فإنه لا يوجد شىء فى النظرية يشير إلى المبدأ الملائم الذى يمكن للفرد تطبيقه . ومن أجل تدعيم وإثبات هذا النقد ، فإنه من الضرورى أن نفحص بإيجاز بعض المبادئ الرئيسية .

بعض المبادئ الإدارية المقبولة . من بين أكثر "المبادئ" ذيوعًا فى أدبيات الإدارة ما يلى :

١ – تزداد الكفاية الإدارية من خلال التخصص فى المهمة بين المجموعة .

٢ – تزداد الكفاية الإدارية من خلال تنظيم أعضاء المجموعة فى نسق هرمى محدد من السلطة .

٣ – تزداد الكفاية الإدارية من خلال تقليص نطاق مسؤولية الإشراف ، عند أية نقطة فى السلم الهرمى ، إلى عدد صغير من المرؤوسين .

٤ – تزداد الكفاية الإدارية من خلال تجميع العاملين فى مجموعات لأغراض رقابية طبقًا (أ) للهدف (ب) أو العملية (ج) أو العملاء (د) أو الموقع الجغرافى . (هذا فى الواقع توضيح للمبدأ الأول لكنه يستحق مناقشة مستقلة) .

---

(١) من أجل شرح دقيق "للمبادئ" المقبولة فى الوقت الراهن ، انظر : جوليك أرويك Gulick and Urwick, The Elements of Adminstration أو أرويك ، مبادئ الإدارة Urwick, op. Cit., . (New York: Harper & Brothers, 1945)

وحيث إن هذه المبادئ تبدو بسيطة وواضحة نسبيًا ، فإنه يبدو أن تطبيقها على مشكلات حقيقية من التنظيم الإدارى سوف يكون واضحًا ، ومن ثَمَّ فإن مصداقيتها سوف تخضع ببساطة لاختبار تجريبى . وأيًا كان الأمر فإن هذا لا يبدو أنه واقع الحال .

التخصص :

من المفترض أن تزداد الكفاية الإدارية مع زيادة التخصص . لكن هل يعنى هذا أن أى زيادة فى التخصص سوف تؤدى إلى زيادة الكفاية ؟ إذا كان الأمر كذلك ، فأى من البدائل التالية يعتبر تطبيقًا صحيحًا للمبدأ ؟

(أ) خطة للتمريض يجب أن توضع قيد التنفيذ ، والتى من خلالها سوف يتم توزيع المرضات على مناطق ؛ ليقمن بكل واجبات التمريض فى إطار تلك المنطقة ، وفى ذلك الفحوصات الطبية لطلاب المدارس ، والزيارات المنزلية أو مدارس الأطفال والتمريض المتعلق بالدرن .

(ب) خطة تنفيذية للتمريض يجب أن توضع قيد التنفيذ ، والتى من خلالها سوف يتم توجيه ممرضات مختلفات لإجراء فحوصات طبية لطلاب المدارس والزيارات إلى منازل أطفال المدارس وتمريض مرضى الدرن . إن الطريقة الحالية لتعميم التمريض من خلال المناطق يعوق نمو مهارات متخصصة فى البرامج الثلاثة المتباينة جدًا .

إن كلاً من هاتين الخطتين للاستعدادات الإدارية لتبيان مطالب التخصص : فالأولى تقدم مبدأ التخصص من خلال المكان ، فى حين تقدم الثانية مبدأ التخصص من خلال الوظيفة . لهذا فإن مبدأ التخصص ليس له أى فائدة على الإطلاق فى الاختيار من بين هذين البديلين .

إن من الواضح أن بساطة مبدأ التخصص هى بساطة مضللة ـ فهى ببساطة تخفى غموضًا أساسيًا . فبالنسبة "للتخصص" فإنه ليس شرطًا للإدارة الجيدة ؛ فهو سمة حتمية لكل الجهود الجماعية ، بغض النظر عن الكفاية أو عدم الكفاية لتلك الجهود . إن

التخصص يعنى - بالتحديد - أن أولئك الأشخاص المتباينين يعملون أشياء مختلفة - وحيث إنه من المستحيل من الناحية الحركية بالنسبة لشخصين أن يقوما بنفس الشىء فى نفس المكان وفى نفس الوقت فإن هذين الشخصين يقومان على الدوام بعمل أشياء مختلفة .

إن المشكلة الحقيقية للإدارة - إذن - ليست فى أن "نتخصص ، ولكن المشكلة فى أن نتخصص بطريقة معينة ، ووفقًا لتلك الخطوط المحددة ، والتى سوف تؤدى إلى الكفاية الإدارية . ولكن عند إعادة صياغة هذا المبدأ من مبادئ الإدارة فقد تبين للجميع بوضوح غموضه الأساسى المتمثل فى أن : "الكفاية الإدارية تزداد عن طريق تخصيص المهمة بين المجموعة فى الاتجاه الذى سوف يقود إلى كفاية أكبر" .

إن المزيد من المناقشة لموضوع الاختيار من بين القواعد المتعارضة للتخصص سوف يتم تناولها لاحقًا ، حيث إنه يجب تأجيل هذه المناقشة لبعض الوقت حتى يتم فحص المبدأين الآخرين من مبادئ الإدارة .

وحدة الأوامر (الرئاسة) :

من المفترض أن تعزز الكفاية الإدارية عن طريق تنظيم أعضاء المنظمة فى نسق هرمى من السلطة ، وذلك من أجل المحافظة على وحدة الأوامر .

إن تحليل هذا "المبدأ" يتطلب استيعاب واضح لما يُقصد بمصطلح "السلطة" . ربما يقال إن المرؤوس قد يقبل السلطة متى سُمح لسلوكه أن يكون موجهًا بقرار تم اتخاذه من قبل شخص آخر ، بصرف النظر عن رأيه فى أهلية ذلك القرار .

إن مبدأ وحدة الأوامر - من جهة أخرى - مثله فى ذلك مثل مبدأ التخصص الذى لا يمكن انتهاكه ، وانطلاقًا من خاصيته المادية يجعل من المستحيل على شخص أن يطيع أمرين أو قيادتين متعارضتين . كذلك فإن من المسلم به ، أنه إذا ما كان مبدأ وحدة الأوامر يُمثل مبدأً من مبادئ الإدارة ، فإنه يجب أن يؤكد شيئًا ما أكثر من مجرد تعذر هذا التطبيق الفعلى للمبدأ . فهو ربما يؤكد أنه من غير المرغوب أن تضع عضوًا من أعضاء المنظمة فى موقع وظيفى بحيث يتلقى الأوامر من أكثر من رئيس .

إن هذا هو المعنى الذى ربطه جوليك GULICK بوضوح بمبدأ وحدة الأوامر عندما قال :

"إن أهمية هذا المبدأ فى عملية التنسيق والتنظيم يجب ألا تُغفل . ومن أجل بناء نسق من التنسيق ، فإنه من المغرى غالبًا أن تضع أكثر من مدير بالنسبة للشخص الذى يعمل عملاً يتطلب العلاقة مع أكثر من مدير . لقد وقع فى هذا الخطأ فيلسوف عظيم من فلاسفة الإدارة مثل تايلور TAYLOR عندما نصَّب عدداً من مراقبى العمال بحيث يعمل كلاً منهم بشكل مستقل للتعامل مع الآلة ، والمواد ، والسرعة ، إلى آخره حيث يتمتع كل من هؤلاء المراقبين بصلاحية إعطاء الأوامر مباشرة للفرد العامل . إن التمسك الصارم بمبدأ وحدة الأوامر قد يكون له عيوبه المنافية للعقل . وهذه العيوب - على أية حال - ليست مهمة بالمقارنة مع حقيقة التشويش وغياب الكفاية وعدم المسئولية التى تنشأ من انتهاك مبدأ وحدة الأوامر" (٢) .

إن من المؤكد أن مبدأ وحدة الأوامر ، كما تم شرحه سلفًا ، لا يمكن النيل منه بسبب أى نقص فى الوضوح أو الغموض . إن تعريف "السلطة" السابق ينبغى أن يقدم اختبارًا واضحًا فيما إذا كان المبدأ ملحوظًا ، فى أى موقف حقيقى . إن العيب الحقيقى الذى يجب كشفه ، فى هذا المبدأ هو أنه يتعارض مع مبدأ التخصص . ذلك أن واحدة من بين أهم الاستخدامات التى من أجلها تم وضع السلطة فى المنظمة هى أن تعمل على تسخير التخصص فى العمل من أجل اتخاذ القرارات ، بحيث إن كل قرار يتخذ فى أى مكان فى المنظمة فإنه يمكن عمله بأقصى درجات الخبرة . ونتيجة لذلك ؛ فإن استخدام السلطة يسمح بتوافر درجة أكبر من الخبرة التى يمكن تحقيقها فى عملية اتخاذ القرار مقارنة بما لو أنه كان متاحًا لكل موظف أن يتخذ بذاته كل القرارات ذات الصلة بالنشاط المكلف به . فرجل الإطفاء لا يقرر بمفرده فيما إذا كان سيستخدم خرطوم ماء قطره بوصتان أو مطفأة للحريق ؛ ذلك أن مثل هذا الأمر يتخذ من قبل رؤسائه ، ثم يُبلغ له القرار فى صيغة أمر .

ولكن إذا تم التقيد بمبدأ وحدة الأوامر ، وفقًا لتفكير جوليك ، فإن قرارات الشخص عند أية موقع فى الهرم الإدارى هى موضع للتأثر من خلال قناة واحدة من السلطة .

---

(٢) Gulick, "Notes on the Theory of Organization," in Gulick and Urwick, op. cit,

وإذا كانت قراراته من النوع الذى يتطلب خبرة فى أكثر من مجال من مجالات المعرفة ، فعندئذ ينبغى الاستعانة بخدمة استشارية ومعلوماتية لتدعيم تلك الافتراضات الواقعة فى مجال غير معترف به من قبل صيغة التخصص فى المنظمة . فعلى سبيل المثال ، لو أن محاسبًا فى مدرسة يقع تحت رئاسة شخص تعليمى ، وأنه إذا ما تم التقيد بمبدأ وحدة الأوامر ، فإن القسم المالى عندئذ لا يمكنه إصدار أوامر مباشرة لهذا المحاسب فيما يخص الجوانب الفنية والمحاسبية لعمله . وبالمثل ، فإن مدير وسائل النقل MOTOR VEHICLES فى إدارة الأشغال العامة لن يكون بمقدوره توجيه أوامر مباشرة إلى سائق سيارة الإطفاء فيما يتعلق بالاحتياطات الواجب اتخاذها تجاه آلية السيارة [٣] .

وفى العبارة المقتبسة سلفًا ، يشير جوليك GULICK بوضوح إلى الصعوبات التى من الممكن مواجهتها فيما لو أنه لم يتم التقيد بوحدة الأوامر ؛ ذلك أن قدرًا من عدم المسئولية والتشويش سوف يحدث لا محالة . غير أنه ربما لا يكون هذا ثمنًا باهظًا مقابل زيادة الخبرة التى من الممكن تطبيقها عمليًا بالنسبة للقرارات . لهذا فإن ما هو مطلوب لتحديد القضية هو مبدأ الإدارة الذى سوف يمكن الفرد من وزن المزايا النسبية لمسارى العمل . غير أنه لا مبدأ وحدة الأوامر ولا مبدأ التخصص مفيد فى الفصل فى قضية التعارض . فهما ببساطة متعارضان دون أن يتضمنا أى إجراء لمعالجة التناقض .

وإذا كان هذا مجرد جدال أكاديمى - وذلك إذا ما تم الاتفاق بشكل عام وتمت البرهنة العملية على أن وحدة الأوامر يجب أن يلتزم بها فى جميع الحالات ، حتى مع نقص الخبرة - فإن بإمكان الشخص أن يؤكد أنه فى حالة التعارض بين المبدأين فإن مبدأ وحدة الأوامر ينبغى أن تكون له الأولوية . غير أن القضية بعيدة عن الوضوح ، ومن ثم يمكن تقسيم الخبراء من حيث التأييد أو المعارضة على كلا الجانبين من قضية الخلاف . ففى جانب مبدأ وحدة الأوامر فإنه قد يتم الاستشهاد بآراء جوليك GULICK

---

(٣) لقد تمت مناقشة هذه النقطة من قبل هربرت سيمون Herbert A. Simon فى مقالته اتخاذ القرار والمنظمة الإدارية "Decision-Making and Adminstrative Organization," .

وآخرين [٤] . وفى جانب التخصص فهناك نظرية تايلور TAYLOR المتعلقة بالإشراف الوظيفى ، وفكرة ماكماهون وميليت MACMAHON AND MILLETT المتعلقة بالإشراف المزدوج وممارسة الإشراف الفنى المطبق فى المنظمات العسكرية [٥] .

وكما يؤكد جوليك GULICK فقد تكون فكرة تايلور TAYLOR والآخرين "خاطئة" . ومن ثم فإنه إذا ما كان الأمر كذلك ، فإن الدليل على أن الفكرة خاطئة أنه لم يُشر إليه إطلاقًا أو لم ينشر ، وهذا يمثل جزءًا من الجدليات أو الحجج الفضفاضة الموجهة لاكتشاف الأمور كتلك التى تم اقتباسها سلفًا . لقد بقى شىء واحد متعلق بالاختيار بين منظرين من منظرى الإدارة يتساوون فى الشهرة ، ومنظرين لا يمتلكون أى أساس من البراهين المتعلقة بعمل ذلك الاختيار .

والدليل القائم للممارسة الإدارية الفعلية يبدو أنه يشير إلى أن الحاجة إلى التخصص قد أعطيت الأولوية بدرجة كبير جداً على حساب الحاجة إلى وحدة الأوامر . وفى واقع الأمر ، أن الدليل لم يذهب بعيداً إلى حد القول بأن وحدة الأوامر - وفقًا لفكرة جوليك - لم توجد إطلاقًا فى أى منظمة إدارية ؛ ذلك أنه إذا ما قبل الموظف التنفيذى التعليمات أو التوجيهات المقدمة من قسم المحاسبة فيما يتعلق بالإجراء الخاص بعمل الطلبات ، فهل يمكن القول ، فى هذا الإطار ، بأنه لا يخضع لسلطة قسم المحاسبة ؟ إن السلطة فى أية موقف إدارى فعلى مقسمة إلى مناطق أو مجالات . ومن أجل ضمان أن هذا التقسيم لا يعارض مبدأ وحدة الأوامر فإن ذلك يتطلب تعريف مختلف "للسلطة" عن ذلك التعريف المستخدم هنا . هذا الخضوع من قبل الموظف التنفيذى لقسم المحاسبة لا يختلف من حيث المبدأ ، عن توصية تايلور TAYLOR التى تشير إلى ضرورة أن يكون العامل خاضعاً فى إطار برمجة العمل لمشرف واحد ، وفى إطار عمل تشغيل الآلة لمشرف آخر .

---

(٤) Gulick, "Notes on the Theory of Organization," p. 9; L. D. White, Introduction to the Study of Public Adminstration (New York: Macmillan, 1939). P. 45.

(٥) Fredreck W. Taylor, Shop Management (New York Harper & Bros., 1911), p. 99; MacMahon, Millen, and Ogden, The Adminstration of Federal Work Relief (Chicago: Public Adminstration Service, 1941). Pp. 265-268, and L. Urwick, Organization as a Technical Problem," Gulick and Urwick, eds, op. At, pp. 67-69.

إن مبدأ وحدة الأوامر قد يمكن الدفاع عنه بشكل أكثر لو أنه تم حصره على النحو التالى : فى حالة تعارض أمرين من أوامر السلطة ، فإنه يجب أن يكون هناك شخص واحد يتوقع أن يطيعه المرؤوس ، كما أن العقوبات المتعلقة بالسلطة يجب أن تطبق فى حق المرؤوس فقط من أجل ضمان خضوعه وطاعته لذلك الشخص الوحيد .

وإذا ما كان بالإمكان الدفاع عن مبدأ وحدة الأومر بشكل كبير عندما يُطرح فى هذه الصيغة المحدودة ، فإن ذلك لا يؤدى إلا إلى حل مشكلات قليلة . ففى المقام الأول ، لم يعد مطلوبًا ـ ما عدا فيما يتعلق بحل خلافات السلطة ـ وجود سلطة هرمية واحدة . ونتيجة لذلك ؛ فإن هذا الوضع قد جعل السؤال المهم جدًا المتعلق بالكيفية التى يجب أن توزع بها السلطة فى منظمة معينة غير محسوم (مثل أشكال التخصص) ، وكذلك القنوات التى ينبغى من خلالها ممارسة السلطة . وأخيرًا ، حتى هذا المفهوم مبدأ وحدة الأوامر الضيِّق يتعارض مع مبدأ التخصص ، فإنه وإن حدث عدم الاتفاق وبالتالى يلجأ أعضاء المنظمة إلى خطوط السلطة الرسمية – يمكن فقط لتلك الأنواع من التخصص الممثلة فى التدرج الهرمى للسلطة أن تفرض نفسها على اتخاذ القرار . فإذا كان الضابط المسئول عن التدريب فى مدينة ما يمارس فقط الإشراف الوظيفى على الضابط المسئول عن تدريب الشرطة ، فإن المعرفة المتخصصة فى مشكلات الشرطة ـ عندئذ فى حالة حدوث عدم الاتفاق مع رئيس الشرطة ـ سوف تحدد النتيجة ، فى حين أن المعرفة المتخصصة فى مشكلات التدريب سوف يتم إخضاعها وتجاهلها . ذلك هو ما يحدث فى واقع الأمر حيث يظهر من خلال الإحباط الذى يتم التعبير عنه عمومًا من قبل المشرفين الوظيفيين ؛ وذلك بسبب افتقارهم إلى السلطة التى تمكنهم من تطبيق العقوبات .

مبدأ نطاق الإشراف :

من المفترض أن تعزز الكفاية الإدارية ، وذلك عن طريق تقليص عدد المرؤوسين الذين يرتبطون فى أعمالهم مباشرة بأى مدير إلى عدد صغير ، وليكن عددهم ستة مرؤوسين . وفكرة محدودية نطاق الإشراف قد تم تأكيدها بدون تردد باعتبارها المبدأ الثالث من مبادئ الإدارة الذى لا جدال فيه ؛ ذلك أن الحجج المعتادة المنطلقة من الحس

السليم المتعلقة بالحد من نطاق الإشراف مألوفة ومن ثم فإنه ليست هناك حاجة إلى تكرارها هنا . غير أن الشيء غير المعروف عامة هو أنه يمكن الإشارة إلى مثل إدارى متناقض وبالرغم من أنه ليس معروفًا مثل مبدأ نطاق الإشراف إلا أنه يمكن دعمه عن طريق حجج متساوية فى جدارتها بالتصديق . إن القول المتداول PROVERB موضع السؤال هو التالى :

تتعزز الكفاية الإدارية عن طريق الإبقاء على عدد المستويات التنظيمية فى الحد الأدنى والتى يجب أن يمر من خلالها الموضوع قبل أن يتم تنفيذه .

هذا القول المتداول RPOVERB الأخير يعد واحداً من المعايير الأساسية التى توجه المحللين الإداريين فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات . ومع ذلك ففى مواطن عديدة نجد النتائج التى يؤدى إليها هذا المبدأ فى تعارض مباشر مع متطلبات مبدأ نطاق الإشراف ، ومبدأ وحدة الأوامر ومبدأ التخصص . إن المناقشة الراهنة معنية بالنوع الأول من هذا التعارض؛ وهو المتعلق بمبدأ نطاق الإشراف . ولتوضيح الصعوبة ، فإنه سوف يتم تقديم مقترحين بديلين لتنظيم قسم صغير للصحة . أحد هذه البدائل قائم على أساس الحد من نطاق الإشراف ، فى حين أن البديل الآخر قائم على أساس تقييد عدد مستويات المنظمة :

(أ) إن التنظيم الراهن للقسم يضع عبئًا إداريًا على المسئول الصحى بسبب حقيقة أن الأحد عشر موظفًا جميعهم فى القسم يرجعون مباشرة إليه ، والحقيقة الأخرى أن بعض الموظفين يفتقرون إلى التدريب الفنى الملائم . ونتيجة لذلك ؛ فإن مرضى عيادة معالجة الأمراض التناسلية وتفاصيل أخرى تتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام الشخصى من المسئول الطبى .

لقد تمت التوصية فى وقت سابق بأن يتولى المسئول الطبى المقترح الإشراف على عيادات الأمراض التناسلية ، وأمراض الصدر ، وجميع الأعمال المتعلقة بصحة الطفل . لقد تمت التوصية كذلك بأن يُعين واحداً من المفتشين رئيسًا للتفتيش ويتولى المسئولية عن جميع الأنشطة التنفتيشية الخاصة بالقسم ، وأن تُعين واحدة من المرضات كرئيسة للتمريض . هذا الإجراء سوف يخلص المفوض الصحى من تفاصيل كثيرة كما

سيترك له مجالاً أكبر فى حرية ممارسة التخطيط والإشراف على البرنامج الصحى بأكمله ، وإدارة التعليم الصحى ، إلى جانب تنسيق عمل القسم مع أعمال مؤسسات المجتمع الأخرى . لهذا فإنه إذا ما كان القسم منظمًا بهذه الصورة ، فإن فعالية جميع الموظفين من الممكن أن تزداد بشكل جوهرى .

(ب) إن التنظيم الراهن للقسم يقود إلى عدم الكفاية والبيروقراطية الزائدة بسبب حقيقة أن مستوى الإشراف غير الضرورى يتدخل بين المسؤول الطبى والموظفين التشغيليين من جهة ، وبين أولئك الموظفين الأربعة من الاثنى عشر موظفًا المدربين فنيًا أفضل تدريب والمنخرطين بشكل أكبر فى المهام الإدارية "الإشرافية" . ونتيجة لذلك ؛ فإن التأخيرات غير الضرورية تحدث فى حالة البحث عن موافقة المسؤول الطبى على قضايا تتطلب اهتمامه الخاص ، وقضايا أخرى كثيرة أيضًا تتطلب التدقيق وإعادة التدقيق .

إنه يجب أن يترك المسئول الطبى لتولى مسؤولية الإشراف على عيادات الأمراض التناسلية ، وأمراض الصدر ، والعمل المتعلق بصحة الطفل . وعلى أية حال ، فقد تمت التوصية بإلغاء وظيفة المفتش الرئيسى ورئيسة التمريض ، على أن يؤدى الموظفون الذين يشغلون هذه المناصب مهام غير التفتيش ومهام التمريض المعتادة . أما بالنسبة للتفاصيل المتعلقة بجدولة العمل فى الوقت الراهن والتى يتم القيام بها من قبل هذين الموظفين فإنه من الممكن توليها بطريقة أكثر اقتصادية من قبل سكرتير مكتب المسئول الطبى ، ونظرًا لأن القضايا العامة المتعلقة برسم السياسات ـ فى أية حالة ـ تتطلب دائمًا الاهتمام الشخصى للمسؤول الطبى ، فإن إلغاء هذين المنصبين سوف يلغى بالكامل الخطوة غير الضرورية فى إعادة النظر ، كما سيسمح بتوسع خدمات التفتيش والتمريض ، وسوف يسمح على الأقل بتكون نواة فى البرنامج التى تمت التوصية به والمتعلق بالتوعية الصحية . وسوف يزداد عدد الأشخاص الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة إلى المسؤول الطبى ليصل إلى تسعة ، غير أنه نظرًا لوجود قضايا قليلة تتطلب تنسيق أعمال هؤلاء الموظفين ، على نحو مختلف من جداول العمل والأسئلة المتعلقة برسم السياسات التى تمت الإشارة إليها سلفًا ؛ فإن هذا التغيير لن يزيد ماديًا عبء علمه .

إن المعضلة هنا تتمثل فى أنه : فى المنظمة الكبيرة التى تتسم بتبادل العلاقات بين الأعضاء ، فإن مبدأ نطاق الإشراف المقيد يولد لا محالة بيروقراطية مفرطة ، كذلك فإنه يجب بالنسبة لأى اتصال بين أعضاء المنظمة أن يتم على مستوى أعلى حتى يتم إيجاد رئيس عام . أما إذا كانت المنظمة فى أوج اتساعها ، فإن ذلك سوف يتضمن تنفيذ جميع مثل هذه القضايا فى المستوى الأعلى من خلال عدة مستويات من الموظفين الرسميين المعنيين بالقرار ، ثم بعد ذلك بنقل القرار إلى المستويات الدنيا مرة أخرى فى صيغة أوامر وتوجيهات ، وهذه عملية مرهقة ومستهلكة للوقت .

إن البديل يتمثل فى زيادة عدد الأشخاص الذين يخضعون لقيادة كل مسؤول ، وبذلك يصل الهرم الإدارى بسرعة إلى القمة مع وجود عدد أقل من المستويات المتداخلة . غير أن هذا يقود أيضًا إلى صعوبة ؛ ذلك أنه إذا ما كان مطلوبًا من المسؤول أن يشرف على عدد كبير من الموظفين ؛ فإن تحكمه عليهم سوف يضعف [٦] .

وإذا ما سلمنا ـ عندئذ ـ أن كلاً من الزيادة والنقصان فى نطاق إشراف تحمل بعض النتائج غير المرغوبة ، ومن ثم فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو : ما الحد الأمثل لنطاق الإشراف؟ لقد اقترح أنصار نطاق الإشراف المقيد عدد ثلاثة أو خمسة أو حتى أحد عشر شخصًا بوصفه عدداً ملائمًا ، غير أنهم لم يوضحوا فى أى موضع المنطق الذى قادهم إلى الرقم المعين الذى اختاروه . لهذا فإن المبدأ كما تم طرحه لا يعطى أى توضيح بالنسبة لهذا السؤال الحيوى جداً .

التنظيم على أساس الغرض والعملية والعملاء والمكان [٧] :

من المفترض أن تزداد الكفاءة الإدارية من خلال تجميع العاملين على أساس : (أ) الغرض ، (ب) العملية ، (ج) العملاء ، (د) المكان . ولكن من خلال مناقشة

(٦) التبرير المثالى المتعلق بالحد من نطاق الإشراف تم تقديمه من قبل إل.أوريك ، مرجع سابق ، ص٥٢-٥٤ L.Urwick, op. Cit, pp. 52-54 .

(٧) Cf. Schayler Wallace, Federal Departmentalization (New York: Columbia University Press, 1941), pp. 91-146.

التخصص فإن من الواضح أن هذا المبدأ غير متسق داخليًا : ذلك أن الغرض والعملية والعملاء والمكان تمثل أسسًا متنافسة للتنظيم ، كما أنه عند أية نقطة من التقسيم فإن مزايا ثلاثة منها يجب التضحية بها من أجل ضمان تحقيق مزايا الأساس الرابع . فعلى سبيل المثال ، إذا ما تم تنظيم الإدارات الرئيسية للمدينة على أساس الغرض الرئيسى - فإن ذلك سيترتب عليه أن جميع الأطباء أو المحامين أو المهندسين أو الإحصائيين لن يعينوا فى إدارة واحدة مكونة ، على وجه الحصر ، من أعضاء من نفس مهنتهم أو تخصصهم ، بل سوف يتم توزيعهم بين إدارات المدينة المختلفة التى تحتاج خدماتهم . وبناء على ذلك فإن مزايا التنظيم على أساس العملية سوف تُفقد جزئيًا .

بعض هذه المزايا من الممكن استعادته من خلال التنظيم على أساس العملية ضمن نطاق الإدارات الرئيسية . وهكذا فإنه قد يكون هناك مكتب هندسى داخل مكتب العمل العام ، أو قد يكون لدى مجلس التعليم خدمة صحية مدرسية كقسم رئيسى من عمل المجلس . وبالمثل فإنه قد يكون هناك تقسيم للعمل داخل الوحدات الصغرى قائم على أساس المجال أو العمل . من ذلك على سبيل المثال إدارة الإطفاء التى سوف يكون لديها فرق مطافئ متفرقة موزعة فى أرجاء المدينة ، فى حين يتوافر لدى مكتب الخدمة الاجتماعية مكاتب للاتصال بالمحتاجين للخدمة وتقصى أحوالهم فى أماكن مختلفة . ومرة أخرى - على أية حال - فإن هذه الأنواع الرئيسية من التخصص لا يمكن تحقيقها معًا فى آن واحد ؛ وذلك لأنه فى أى موقع فى المنظمة من المحتم أن يتم تقرير فيما إذا كان التخصص فى المستوى التالى سوف يتم تحقيقه من خلال التمييز بين الغرض الرئيسى أو العملية الرئيسية أو العملاء أو المجال .

التنافس بين الغرض والعملاء :

من الممكن توضيح التعارض بين مبدأ الغرض والعملاء من خلال تبيان كيف أن مبدأ التخصص طبقًا للغرض سوف يقود إلى نتائج مختلفة عن تلك التى سوف يتم التوصل إليها عن طريق مبدأ التخصص طبقًا للعملاء فى تنظيم إدارة الصحة .

(أ) من أجل الوقاية من الأمراض والمحافظة على الظروف الصحية تتكون إدارة

الصحة العامة من الأنشطة التالية :

١ - الإحصائيات الحيوية .

٢ - صحة الطفل . وتتمثل فى : مرحلة ما قبل الولادة ، مرحلة الولادة ، مرحلة ما بعد الولادة ، مرحلة الطفولة ، مرحلة ما قبل المدرسة ، برامج الصحة المدرسية .

٣ - مراقبة انتقال الأمراض .

٤ - فحص الحليب والأطعمة والأدوية .

٥ - الفحص الصحى .

٦ - الخدمة المختبرية .

٧ - التوعية الصحية .

أحد المعوقات التى يقع تحت طائلتها موظفو الإدارة الصحية تتمثل فى الحقيقة التى تشير إلى أن الإدارة لا تمتلك أى رقابة أو تحكم على الصحة المدرسية التى تُعد أحد أنشطة مجلس المقاطعة التعليمى ، كما أنه لا يوجد إلا نطاق محدود أو لا يوجد تنسيق بين ذلك الجانب من برنامج الحى الصحى الذى يُعد مهمًا بدرجة كبيرة وبين بقية جوانب البرنامج الذى يتم تنفيذه من قبل الوحدة الصحية فى المدينة التابعة للمقاطعة ؛ لهذا فإنه تتم التوصية بأن تجرى كلٌ من المدينة والمقاطعة مفاوضات مع المجلس التعليمى ، وذلك من أجل تحويل جميع عمل الصحة المدرسية والمخصصات المالية المتعلقه بها إلى الوحدة الصحية المشتركة .

(ب) لقد عُهد إلى القسم الحديث للمدرسة العناية بالأطفال خلال جميع الفترة تقريبًا التى يكونون فيها غائبين عن منزل الوالدين . وبناء على ذلك فإن للمدرسة ثلاث مسئوليات رئيسية تجاه الأطفال :

١ - تزويدهم بالتعليم القائم على المهارات والمعرفة النافعة .

٢ - تزويدهم بأنشطة الترويح المفيدة لصحتهم خارج ساعات المدرسة .

٣ - العناية بصحتهم والتأكد من حصولهم على المعايير الدنيا من التغذية .

أحد المعوقات التى يعمل فى ظلها مجلس المدرسة تتمثل فى حقيقة أنه ليس للمجلس سلطة على صحة الطفل وتغذيته ، فيما عدا الوجبات المدرسية ، كما أنه لا يوجد إلا تنسيق محدود ، أو لا يوجد على الإطلاق تنسيق بين ذلك الجزء البالغ الأهمية من برنامج نمو الطفل وبقية البرنامج الذى يديره المجلس التعليمى ؛ لذلك فإنه يُوصى أن تقوم المدينة والمقاطعة بفتح باب التفاوض فيما بينهما فيما يتعلق بنقل جميع مهام الصحة المتعلقة بالأطفال فى سن المدرسة إلى المجلس التعليمى .

تظهر - مرة أخرى - معضلة الاختيار بين المبادئ الإدارية التى تتيح المجال للاختيار من بينها والتى تتمتع بنفس الدرجة من المعقولية . غير أن هذه ليست الصعوبة الوحيدة فى الحالة الراهنة ؛ ذلك أن التمعن فى الحالة يظهر أن هناك غموضًا جوهريًا فى معانى المصطلحات الرئيسية المتمثلة فى "الغرض" و"العملية" و"العميل" و"المكان" .

الغموض فى المصطلحات الرئيسية :

يمكن تعريف "الغرض" تقريبًا على أنه الهدف أو المطلب النهائى بالنسبة لتنفيذ نشاط ما؛ فى حين تُعرف "العملية" على أنها وسائل لتحقيق الغرض . وتبعًا لذلك فإن العمليات تتم من أجل تحقيق أغراض . غير أن الأغراض فى حد ذاتها قد ترتب بصفة عامة فى إطار ما من التدرج والهرمية . فالناسخة تحرك أصابعها لتقوم بالنسخ ، كما أنها تنسخ من أجل كتابة رسالة ، كما أنها تكتب رسالة لتكون ردًا على ذلك الطلب الذى يتطلب الإجابة ؛ لذلك فإن كتابة الرسالة تمثل الغرض الذى من أجله يتم القيام بالنسخ ، فى حين أن كتابة الرسالة تمثل أيضًا العملية التى يتم من خلالها تحقيق الغرض من الرد على الطلب . ويستتبع ذلك أن نفس النشاط قد يوصف على أنه غرض أو عملية .

هذا الغموض يمكن توضيحه ببساطة فى حالة المنظمة الإدارية . فإدارة أو قسم الصحة التى ينظر إليها على أنها وحدة تتمثل مهمتها فى الاهتمام بصحة المجتمع تُعد منظمة قائمة على أساس الغرض ، والإدارة نفسها التى ينظر إليها على اعتبار أنها وحدة تستخدم المهارات الطبية من أجل تنفيذ أعمالها تمثل منظمة قائمة على أساس مبدأ العملية . وبالطريقة نفسها فإن إدارة التعليم قد ينظر إليها على أنها منظمة قائمة

على أساس الغرض ، أى أن مهمتها تتمثل فى التعليم أو العملاء (الأطفال) ؛ كذلك فإنه قد ينظر إلى خدمات الغابات FOREST SERVICE على أنها منظمة قائمة على أساس الغرض (المحافظة على الغابة) ، أو على أساس العملية (إدارة الغابة) أو على أساس العملاء (عمال تفريغ السفن ، ورعاة البقر الذين يستخدمون الغابات العامة) ، أو على أساس المجال (أراضى الغابة التى تعود ملكيتها إلى العموم) . وعندما يتم انتقاء أمثلة توضيحية من هذا النوع ، فإن التمييز بوضع الخطوط بين هذه الفئات يصبح فى الواقع ضبابياً وغير واضح .

يقول جوليك [٨] إن "التنظيم على أساس الغرض الرئيسى" يؤدى إلى تجميع كل أولئك الذين يحاولون أن يقدموا خدمة معينة سوياً فى قسم واحد كبير . غير أن السؤال الذى يطرح نفسه هو : ما المقصود بخدمة معينة ؟ فهل الوقاية من الحرائق تعد غرضاً منفرداً ، أم أنها مجرد جزء من الغرض المتعلق بالسلامة العامة ؟ أو أنها مجموعة من الأغراض بما فى ذلك الوقاية من الحرائق ومواجهة الحرائق ؟ ومن ثم قد يتم الخلوص إلى أنه لا يوجد شىء مثل المنظمة القائمة على الغرض أو المنظمة القائمة على أساس الغرض الواحد ؛ ذلك أن ما يمكن فيعد وظيفة واحدة يعتمد بالكامل على اللغة والوسائل المستخدمة فى هذا الشأن [٩] ؛ ذلك أنه إذا ما كانت اللغة الإنجليزية تتضمن مصطلحاً شاملاً يغطى كلاً من الغرضين الفرعيين فمن الطبيعى التفكير فى كلا الغرضين سوياً غرضاً واحداً ؛ غير أنه إذا كان هناك مصطلح ما يفتقر إلى التغطية الشاملة لكلا الغرضين ، فإن الغرضين الفرعيين يصبحان قائمين بذاتهما بالمقابل ، فإن نشاطاً مستقلاً قد يسهم فى أغراض متعددة؛ غير أنه نظراً لأن هذه الأغراض من الناحية الفنية (الإجرائية) لا يمكن الفصل فيما بينها فإن النشاط يُعد وظيفة أو غرضاً واحداً .

---

(٨) مرجع سابق ، ص ٢١ .

(٩) إذا ما كان هذا صحيحاً ، فإن أى محاولة عندئذ لإثبات أن أنشطة معينة تندرج فى إدارة واحدة وذلك لأنها تنتمى إلى غرض واحد سيكون محكوماً عليها بالإخفاق . انظر على سبيل المثال : JOHN M. GAUS AND LEON .

إن الحقيقة التى تم ذكرها سلفًا من أن الأغراض تشكل نظامًا متدرجًا أو هرميًا ، وأن كل غرض فرعى يسهم فى تحقيق بعض النتائج الأكثر حسمًا وشمولاً ـ يساعد فى جعل العلاقة بين الغرض والعملية واضحًا . فالتنظيم على أساس العملية الرئيسية كما يقول جوليك [١٠] " ... هناك ميل إلى أن يُجمع جميع أولئك الذين يعمدون فى العمل إلى استخدام مهارة أو تقنية واحدة أو أنهم أعضاء فى مهنة محددة سويًا فى إدارة واحدة . خذ مثالاً على ذلك لمهارة بسيطة من هذا النوع وهى النسخ . فالنسخ هو مهارة تحدث التنسيق بين الوسائل والغايات لحركة العضلات ، غير أنها تحدثها عند مستوى متدنٍ جداً فى مجال تدرج الوسائل والغايات . فمضمون الرسالة المنسوخة ليس بذى أهمية بالنسبة إلى المهارات التى أنتجتها . فالمهارة تتضمن فقط القدرة على ضرب الحرف (ت) سريعًا متى كان الحرف (ت) مطلوبًا بالنسبة للمحتوى ، وضرب الحرف (أ) متى ما كان الحرف (أ) مطلوبًا بالنسبة للمحتوى .

عندئذٍ فإنه لا يوجد اختلاف جوهرى بين "الغرض" و"العملية" وكل ما هو موجود هنا عبارة عن فرق فى الدرجة فقط . "فالعملية" هى النشاط الذى يلى الغرض مباشرة حيث تقع فى المستوى المتدنى بالنسبة لتدرج الوسائل والغايات ، فى حين أن الغرض هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التى توجه المقصد أو الهدف حيث يقع فى المستوى الأعلى بالنسبة لتدرج الوسائل والغايات .

تأمل بعد ذلك مبدأ "العملاء" ومبدأ "المكان" بوصفهما أساسين للتنظيم . فهاتان الفئتان من المبادئ ليستا فى الواقع منفصلتين عن الغرض ، بل إنهما جزءان منه . فالعبارة الكاملة المتعلقة بغرض إدارة الإطفاء سوف تتضمن المنطقة التى تتم خدمتها من قبل هذه الإدارة؛ كالقول بأن غرض إدارة الإطفاء "تقليص الخسائر فى الممتلكات المترتبة على الحرائق فى المدينة "س" . كذلك فإن الأغراض المتعلقة بمنطقة إدارية تصاغ انطلاقًا من الخدمة التى سوف تقدمها والمنطقة التى سوف تقدم لها هذه الخدمة . وفى العادة ، فإن مصطلح "الغرض" يُقصد به الإشارة فقط إلى العنصر الأول ، فى حين أن الثانى يمثل من الناحية الحقيقية مجرد جانب من الغرض . فمجال الخدمة ، بالطبع ، قد يكون عملاء محددين ، فمثله فى ذلك مثل المجال الجغرافى . ففى حالة

(١٠) مرجع سابق ، ص٢٣ .

المؤسسة التى تعمل على أساس "الورديات" سوف تكون بعدًا ثالثًا لغرض ـ أى أنها تعمل من أجل تقديم خدمة محددة فى منطقة أو مجال معين (أو لعملاء محددين) خلال وقت معين .

بهذه المصطلحات الفنية ، فإن المهمة التالية تتمثل فى تأمل مشكلة تخصص SPE-CIALIZING عمل منظمة ما ؛ ذلك أنه لم يعد منطقيًا أن نتحدث عن التنظيم على أساس "الغرض" ، أو التنظيم على أساس "العملية" ، أو التنظيم على أساس "العملاء" أو التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية . فالوحدة التنظيمية نفسها قد تقع فى واحدة من هذه الفئات الأربع ، وذلك اعتمادًا على الوحدة التنظيمية الكبرى التى كانت جزءًا منها . فالوحدة التى تقدم الخدمات الصحية والطبية العامة لأطفال المدارس فى مقاطعة مولتنوماه MULTNOMAH قد تعتبر من نوع :

(١) التنظيم على أساس "المجال" أو المنطقة الجغرافية لو كانت هذه الوحدة جزءًا من وحدة تقدم الخدمات نفسها لولاية أوريجان OREGAN .

(٢) التنظيم على أساس "العملاء" لو أنها كانت جزءًا من وحدة تقدم نفس الخدمات بالنسبة لأطفال من العمر نفسه .

(٣) التنظيم على أساس "الغرض" أو "العملية" (ذلك أنه من المستحيل التمييز بينهما) لو أنها كانت جزءًا من إدارة التعليم .

إنه من غير الصحيح أن نقول إن مكتب "أ" يمثل مكتبًا قائمًا فى تنظيمه على أساس العملية ، إذ أن العبارة الصحيحة هى أن مكتب "أ" مكتب قائم فى تنظيمه على أساس العملية فى إطار إدارة "س" [(١١)] . ذلك أن هذه العبارة الأخيرة تعنى أن مكتب "أ" يُجسد كل العمليات لنوع معين فى إدارة "س" ، وذلك دون الرجوع إلى أية أغراض فرعية خاصة ، أو مناطق جغرافية فرعية ، أو عملاء جانبيين بالنسبة لإدارة "س" . والآن من الممكن تصور أن وحدة معينة ربما تُجسد كل العمليات المتعلقة بنوع محدد ،

(١١) ينبغى أن يلاحظ أن هذا التمييز داخل فى معظم تحليلات جوليك Gulick عن التخصص (مرجع سابق ، ص١٥-٣٠) . وعلى أية حال ، فلأنه أورد كشواهد إدارات متنقلة داخل المدينة ، ولأنه يتحدث عادة عن "تجميع الأنشطة" بدلاً من الحديث عن "تقسيم العمل" فإن الخاصية النسبية لهذه الفئات ليست واضحة على الدوام فى هذا النقاش .

غير أن هذه العمليات ربما تتصل فقط بعمليات فرعية محددة من غرض القسم . فى هذه الحالة ، التى تتوافق فيها الوحدة الصحية مع إدارة التعليم المذكورة سلفًا ، فإن الوحدة سوف تكون قائمة فى تخصصها على أساس كلٍ من الغرض والعملية . فالوحدة الصحية سوف تكون الوحيدة فى إدارة التعليم التى تستخدم المهارة الطبية (العملية) وتهتم بالصحة (الغرض الجانبى) .

غياب المعايير المتعلقة بالتخصص :

وعندما تحل المشكلة المتعلقة بالاستخدام الملائم بالنسبة لمصطلحات "الغرض" و"العملية" و"العملاء" و"المجال أو النطاق الجغرافى" فإن مبادئ الإدارة لا تقدم أية إرشادات فيما يتصل بأى هذه الأسس الأربعة المتنافسة للتخصص يمكن تطبيقها فى موقف معين . فالآلية البريطانية الخاصة بالهيئة الحكومية لا يوجد لديها أدنى شك فيما يتعلق بالأمر . فلقد اعتبرت الغرض والعملاء على أنهما القاعدتان الممكنتان للتنظيم كما وضعت ثقتها التامة بالكامل فى القاعدة الأولى . فى حين تساوت لدى آخرين الثقة فى الاختيار بين الغرض والعملية . لقد ترك السبب الذى قاد إلى هذه النتائج الواضحة شيئًا ما ليكون مطلوبًا . فلقد قدمت آلية الهيئة الحكومية هذه الحجة القوية بالنسبة لاختيارها :

والآن فإن النتائج المحتمة لهذه الطريقة فى التنظيم (أى التنظيم على أساس العملاء) تمثل اتجاهًا لإدارة ليليبوتيان LILLIPUTIAN ؛ ذلك أنه من المستحيل أن تكون الخدمة المتخصصة التى يجب على كل إدارة أن تقدمها للمجتمع من الممكن أن تكون عالية الجودة عندما يكون عملها فى نفس الوقت مقصورًا على فئة معينة من الأشخاص ، ويمتد إلى كل نوع من التدابير بالنسبة لهم ، كما هو الحال عندما تقصر الإدارة ذاتها على توفير خدمة معينة فقط ، عندما تكون مطلوبة من أى شخص كان ، وتنظر إلى أبعد من مجرد مصالح معينة لفئات صغيرة نسبيًا [١٢] .

(١٢) "تقرير آلية اللجنة الحكومية" Machinery of Government Committee (London: His Majesty's Stationery Others, 1915). P7

إن المآخذ فى هذا التحليل ملحوظة بوضوح حيث إنه :

أولاً : لا توجد محاولة لتحديد خدمة معينة .

ثانيًا : هناك افترض قوى ، بالتأكيد من غير إثبات ، يتمثل فى أن وحدة صحة الطفل ، على سبيل المثال ، فى إدارة رعاية الطفل لا يمكنها تقديم خدمات "عالية الجودة" كما هو الحال بالنسبة للوحدة نفسها لو أنها كانت تقع فى قسم الصحة . فكيف سيؤدى مجرد نقل الوحدة من إدارة إلى أخرى إلى تحسين أو تحطيم نوعية عملها لم يتم تفسيره فى هذا المثال .

ثالثًا : لم يتم طرح أى أساس للفصل بين المطالب المتنافسة المتعلقة بالغرض والعملية فكلا المبدأين تم دمجهما فى مصطلح غامض هو "الخدمة" ؛ لهذا فإنه ليس من الضرورى أن نقرر هنا فيما إذا كانت الهيئة محقة أو مخطئة فى توصيتها ؛ ذلك أن النقطة المهمة تتجسد فى أن التوصية تمثل اختيارًا بين مبادئ متناقضة فى الإدارة ، وذلك من دون وجود أى مسوغات ظاهرة منطقية أو تجريبية .

بل إن المزيد من التوضيحات الجديرة بالملاحظة المتعلقة بالمناطق من يمكن ملاحظتها فى معظم المناقشات المتعلقة بالغرض مقابل العملية . وقد يكون الاستشهاد بهذه التوضيحات سخيف جدًا لولا أنها لم تستخدم بشكل شائع فى المناظرة الجادة المتصلة بالعلاقة بين السياسة والإدارة .

فعلى سبيل المثال ، أين ينبغى أن يكون التعليم الزراعى : فى وزارة التعليم أو وزارة الزراعة ، إن ذلك يعتمد على ما إذا كنا نريد أن نحقق أحسن تعليم فى مجال الزراعة ، حتى لو كان من المحتمل أن يكون من خلال الطرق القديمة ، أو احتمال أن يكون نمط الزراعة قد مضى عليه الزمن ، أو يتم تعليمه وفقًا لأكثر الطرق حداثة وحضورًا إن السؤال يجيب ذاته بذاته [١٣] .

(١٣) Sir Charles Hanas, "Decentralization. "Journal of Public Administration, 3:117-133 (Apr., 1925).

ولكن هل يجيب فعلاً السؤال فى العبارة السابقة عن نفسه ؟ افترض أنه تم تأسيس مكتب للتعليم الزراعى ، وأسندت إدارته ، على سبيل المثال ، إلى شخص لديه خبرة كبيرة فى البحث الزراعى أو أنه كان مديراً لمدرسة زراعية ، وبالمثل تم تزويده بأفراد ذوى خلفية مناسبة . انطلاقًا من هذا الوضع فإن السؤال المطروح هنا هو : ما هو السبب أو المنطق المتاح للاعتقاد بأنه لو ألحق المكتب بوزارة التعليم فإن أعضاء الهيئة التدريسية سوف يقومون بتدريس أساليب الزراعة القديمة باستخدام طرق الزراعة الحديثة ، فى حين أنه لو ألحق المكتب بوزارة الزراعة فإنهم سوف يقومون بتدريس أساليب الزراعة الحديثة باستخدام طرق الزراعة القديمة؟ إن المشكلة الإدارية لمثل هذا المكتب سوف تكون في تدريس أساليب الزراعة الحديثة باستخدام الطرق الحديثة ، وليس من الصعب أن تلحظ كيفية عدم تأثير الموقع الإدارى للوحدة على هذه النتيجة . إن القول بأن "السؤال يجيب ذاته بذاته" يتحقق فقط لو أن الشخص لديه ثقة داخلية حقًا فى إمكانية تعديل المكتب باعتباره وسيلة لإعادة توجيه أنشطة المنظمة .

هذه التناقضات والمنافسات تلقت المزيد من الاهتمام من طلاب الإدارة خلال السنوات الماضية القليلة . فعلى سبيل المثال ، طرح كلٌّ من جوليك GULICK ووالاس WALLACE وبنسون BENSON مزايا وعيوب محددة لنماذج عديدة للتخصص ، آخذين فى الاعتبار الظروف التى يمكن فى ظلها تبنى نموذج أو آخر من هذه النماذج [١٤] . هذا التحليل فى مجمله يظل عند المستوى النظرى ، أى أن البيانات لم تستخدم لإظهار التميز المزعوم لهذه النماذج . ونظرًا لأنه لم يتم بناء إطار شامل يمكن فى ظله طرح المناقشة ؛ فإن التحليل نحا منحى المنطق الأحادى الجانب الذى تتسم به الأمثلة المقتبسة أعلاه أو نحو عدم الشولية .

مأزق النظرية الإدارية :

تتعرض فى الوقت الراهن "المبادئ الإدارية" الأربعة التى تمت مناقشتها فى بداية

(١٤) Gulick, "Notes on the Theory of Organization," in Gulick and Urwick, op cit, pp. 21-30 Schayler Wallace, op, cit; George C. S. Benson, "Intemal Administrative Organization, "Public Administrative Review, 1:473-486 (Autumn, 1941).

هذه المقالة لتحليل نقدى . ولم يبق أى من هذه المبادئ الأربعة فى صورته الأساسية ، لأنه فى كل حالة ، بدلاً من وجود مبدأ واضح ، نجد مجموعة مكونة من اثنين أو أكثر من المبادئ المتنافرة التى تبدو أنها قابلة للتطبيق على قدم المساواة بالنسبة للموقف الإدارى .

علاوة على ذلك ، فإن القارئ سوف يلحظ أن نفس الاعتراضات من الممكن أن تظهر بقوة فى موضوع المناقشات الاعتيادية "للمركزية" مقابل "اللامركزية" التى عادة ما تصل فى "الواقع" إلى نتيجة مؤداها أن "مركزية وظيفة اتخاذ القرار مرغوبة من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فإن هناك مزايا ليس فيها لبس فى اللامركزية" .

إننا نتساءل هل يمكن إنقاذ أى شيء يكون مفيداً فى بناء نظرية إدارية ؟ فى واقع الأمر ، فإن كل شيء تقريباً من الممكن إنقاذه . لقد نشأت الصعوبة من معاملة ما يعد مجرد معايير لوصف وتشخيص المواقف الإدارية على أنها "مبادئ للإدارة" . إن مكاناً للخزائن يُعد بالتأكيد عنصراً مهماً فى التصميم الناجح المنزل ، ومع ذلك فإن المنزل الذى يصمم من أجل ضمان أقصى قدر من أماكن الخزائن فحسب وتجاهل كل العوامل الأخرى ، فإن أقل ما يقال أنه سيعد غير متوازن . وبالمثل فإن ، مبدأ وحدة الأوامر ، ومبدأ التخصص على أساس الغرض ، والمركزية ، كلها عناصر يجب أخذها فى الحسبان عند تصميم المنظمة الإدارية الكفؤة . فلا يوجد عنصر واحد من هذه العناصر يتسم بالأهمية المطلقة لكى يفى بالغرض كمبدأ موجه للمحلل الإدارى . ففى تصميم المنظمات الإدارية ، كما هو الحال بالنسبة لعملياتها ، يجب أن تكون الكفاءة الكلية المعيار الموجه . من ناحية أخرى فإن المزايا التى تتسم بالتعارض يجب أن تُوازن مع بعضها البعض ، كما يفعل المهندس المعمارى تماماً عندما يزن مزايا خزائن إضافية مقابل المزايا المتعلقة بحجرة جلوس أوسع .

هذا الوضع ، إذا ما كان صحيحاً ، فهو يشكل اتهاماً لكثير من الكتابات الحديثة بخصوص القضايا الإدارية . فكما تبين الأمثلة التى تم الاستشهاد بها فى هذا الفصل بوضوح ، أن الكثير من التحليل الإدارى يتم على أساس اختيار معيار واحد ، ومن ثم تطبيقه على موقف إدارى من أجل الوصول إلى توصية؛ فى حين أن الحقيقة التى هى

صحيحة تمامًا ، وإن كانت مناقضة لما سبق ، تتمثل فى أن المعايير التى توجد والتى من الممكن تطبيقها للسبب نفسه ، ولكن بنتيجة مختلفة - يتم تجاهلها بشكل مناسب . إن المنهج الصحيح لدراسة الإدارة يتطلب تحديد جميع المعايير التشخيصية ذات العلاقة ، بحيث يمكن تحليل كل موقف إدارى على أساس المجموعة الكلية من المعايير ، وأن يتم البحث لتحديد مقدار الأوزان التى يمكن تخصيصها إلى المعايير المتعددة عندما تكون متعارضة بشكل متبادل ، كما هو المعتاد بالنسبة لها .

مدخل النظرية الإدارية :

ينبغى دراسة هذا البرنامج خطوة خطوة . ففى البداية يجب أن نعرف ، ما العناصر المتضمنة فى وصف المواقف الإدارية المستخدمة لأغرض التحليل ؟ ثم كيف يمكن تحديد الأوزان للمعايير المختلفة لنضعها فى مكانها الصحيح فى الصورة الإجمالية ؟ .

وصف المواقف الإدارية :

قبل أن يتمكن العلم من تطوير مبادئ ، فإنه من الضرورى أن تكون لديه مفاهيم . ذلك أنه قبل التمكن من صياغة قانون الجاذبية ، كان من الضرورى أن تكون هناك مفاهيم أو أفكار NOTIONS تتعلق "بالتسارع" و"الوزن" . لهذا فإن المهمة الأولى بالنسبة للنظرية الإدارية تتمثل فى تطوير مجموعة من المفاهيم التى سوف تتيح وصف المواقف الإدارية ، على أسس ذات صلة بالنظرية ، ولكى تكون هذه المفاهيم مفيدة علميًا ؛ فإنه يجب أن تكون عملية ، أى يجب أن يكون معناها مطابقًا للحقائق أو المواقف التى يمكن ملاحظتها تجريبيًا . فتعريف "السلطة" الذى تم تقديمه فى هذا الفصل يُعد مثالاً للتعريف الإجرائى .

ما الوصف العلمى المناسب للتنظيم؟ إنه الوصف الذى يحدد ، قدر الإمكان ، لكل شخص فى المنظمة ماهية القرارات التى يتخذها ، والقوى التى يتأثر بها فى اتخاذ كل من هذه القرارات . ولكن الأوصاف الراهنة للمنظمات الإدارية تقصر إلى حد كبير دون الوصول إلى هذا المعيار . ففى أغلب الأحوال تُقصر هذه الأوصاف نفسها على

توزيع الوظائف والبنية الرسمية للسلطة . فهى لم تعطى إلا اهتمامًا محدودًا للأنواع الأخرى من القوى أو التأثير التنظيمى أو لنظام الاتصال [١٥] .

فعلى سبيل المثال؛ ماذا يعنى القول بأن "الإدارة مكونة من ثلاثة مكاتب" . المكتب الأول يختص بوظيفة (أ) ، المكتب الثانى يختص بوظيفة (ب) ، والمكتب الثالث يختص بوظيفة (ج) ؟ ما الذى يمكن تعلمه من مثل هذا الوصف المتعلق بالإمكانية التشغيلية للاستعداد التنظيمى؛ فى الواقع شىء محدود جدًا . فمن الوصف السابق لم يتم إحراز أية فكرة عن مدى مركزية القرارات عند مستوى المكتب أو مستوى الإدارة . كذلك فإنه لم يقدم أية فكرة عن المدى الذى تمارس فيه سلطة الإدارة على المكتب فعليًا (فمن المفترض ألا تكون محدودة) ، ولا الوسائل التى تمارس بها هذه السلطة . إلى جانب ذلك ، فإنه لا يوجد أى مؤشر بالنسبة للمدى الذى يمكن فيه لأنظمة الاتصال أن تساعد فى عملية التنسيق بين المكاتب الثلاثة ولا بالنسبة إلى درجة التنسيق المطلوب بالنظر إلى طبيعة عمل هذه المكاتب . إنه لا يوجد أى وصف لأنواع التدريب التى خضع لها أعضاء المكتب ولا المدى الذى يتيح فيه هذا التدريب تطبيق اللامركزية على مستوى المكتب . وباختصار فإن وصف المنظمات الإدارية من خلال مصطلحات شاملة تقريبًا لوظائف وخطوط السلطة لا يعد كافيًا تمامًا لأغراض التحليل الإدارى .

تأمل مصطلح "المركزية" . كيف يحدد هذا المصطلح ما إذا كانت عمليات منظمة ما "مركزية" أو "لا مركزية" ؟ هل تثبت الحقيقة المتمثلة فى أن المكاتب الميدانية الموجودة أى شىء بخصوص المركزية ؟ أو أنه ربما قد لا تكون نفس المركزية موجودة فى المكاتب التى تقع فى المركز الرئيسى ؟ إن التحليل الحقيقى للمركزية يجب أن يتضمن دراسة مكان اتخاذ القرارات فى المنظمة ، وطرق التأثير التى يتم استخدامها من قبل المستويات العليا فى المنظمة للتأثير على القرارات التى يتم اتخاذها من قبل المستويات الأدنى . إن مثل هذا التحليل يكشف المزيد من الصورة المعقدة لعملية اتخاذ القرار أكثر من أى تعداد للمواقع الجغرافية للوحدات التنظيمية فى المستويات المختلفة .

(١٥) ربما تكون الدراسة المعدة من قبل ماكمهان وميلين وأوجلن (مرجع سابق) MacMahon, Millett and Ogclen تقترب أكثر من أى دراسة إدارية أخرى منشورة من المستوى المتطور المنشود فى الصفحات ٢٣٣-٢٣٦ عن علاقات المراكز الرئيسية .

إن الوصف الإدارى يعانى فى الوقت الراهن السطحية والبساطة المبالغ فيها وكذلك غياب الواقعية . فلقد قصر نفسه إلى حد كبير على آلية السلطة ، وأخفق فى أن يحتضن فى فلكه الآليات الأخرى ، التى تحمل الأهمية نفسها ، المتمثلة فى نماذج التأثير على السلوك التنظيمى . لقد عزف هذا الوصف الإدارى عن مباشرة المهمة الشاقة المتعلقة بدراسة التوزيع الفعلى لوظائف اتخاذ القرار . فقد اكتفى بالحديث عن "السلطة" ، و"المركزية" و"نطاق التحكم" و"الوظيفة" وذلك دون البحث عن تعريفات إجرائية لهذه المصطلحات . وحتى يبلغ الوصف الإدارى مستوى أعلى مُن الصقل ، فإن هناك سببًا ضعيفًا فى أن نأمل فى أن التقدم السريع سيحقق نحو تحديد مصداقية المبادئ الإدارية والتثبت منها .

تشخيص المواقف الإدارية :

قبل طرح أى اقتراحات إيجابية ، من الضرورى الاستطراد قليلاً ، وأن التمعن أكثر فى الطبيعة الدقيقة لافتراضات النظرية الإدارية . فنظرية الإدارة مهتمة بالكيفية التى ينبغى أن تبنى بها المنظمة ، وذلك من أجل أن تنجز عملها بكفاءة . فالمبدأ الرئيسى للإدارة والذى ينبع مباشرة تقريبًا من الخاصية العقلانية للإدارة "السليمة" ، يكمن فى أنه من بين البدائل العديدة التى تتضمن التكلفة نفسها أنه ينبغى على الشخص أن يختار دائمًا البديل الذى يقود إلى إنجاز أكبر للأهداف الإدارية ، كما أنه ينبغى على الفرد أن يختار من بين البدائل المتعددة التى تقود إلى الإنجاز نفسه البديل الذى يتضمن أقل تكلفة . وحيث إن هذا المبدأ المتعلق "بالكفاءة" يعد سمة لأية نشاط يحاول بطريقة عقلانية أن يُعظم تحقيق غايات محددة باستخدام الوسائل أو المصادر النادرة ، فإن هذا المبدأ يُعد خاصية لنظرية الاقتصاد كما هو خاصية للنظرية الإدارية . "فالرجل الإدارى" يأخذ مكانه جنبًا إلى جنب مع "الرجل الاقتصادى" التقليدى [١٦] .

---

(١٦) بالنسبة لتوضيح مبدأ الكفاية ومكانته فى نظرية التنظيم انظر كلارينسى إى . رايدلى وهيربرت إى . سيمون Clarence E. Ridley and Herbert A. Simon قياس أنشطة البلدية Measuring Muncipal Acivities (Chicago: International City Managers' Asson, 2ed ed. 1943). وخاصة الفصل الأول والتمهيد الخاص بالطبعة الثانية .

وفى الواقع ، فإن مبدأ "الكفاءة" ينبغى أن يُعتبر كتعريف أكثر من كونه مبدأ : فهو تعريف لما يُقصد بالسلوك الإدارى "السليم" أو "الصحيح" . فهو لا يرشدنا إلى الكيفية التى يمكن أن تعظم بها الإنجازات . بل هو يقرر فقط أن هذا التعظيم هو هدف النشاط الإدارى ، ومن ثم فإن النظرية الإدارية يجب أن تبين تحت أى ظروف يتخذ فيها هذا التعظيم مكانه .

والآن ما العوامل التى تحدد مستوى الكفاءة التى تحققها المنظمة الإدارية؟ إن من غير الممكن وضع قائمة شاملة بهذه العوامل ، غير أنه من الممكن تعداد الفئات الرئيسية . ربما تكون أبسط طريقة لفهم الموضوع هى دراسة كل عضو من أعضاء المنظمة الإدارية ، ومن ثم التساؤل عن القيود أو المحددات القصوى بالنسبة لكمية مخرجاته ونوعها . هذه المحددات تشمل : (أ) محددات تتعلق بقدرته على الأداء . (ب) محددات تتعلق بقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة . إن بإمكان المنظمة الإدارية أن تعالج أهدافها ذات الكفاءة العالية ، وذلك بالقدر الذى يتم فيه إزاحة هذه المحددات ؛ ذلك أنه إذا ما كان لدى شخصين المهارات والأهداف والقيم المعارف والمعلومات نفسها ، فإن بإمكانهما أن يقررا بطريقة عقلانية تبنى الإجراء نفسه أو الحل فحسب . لهذا السبب ، فإنه يتحتم على النظرية الإدارية أن تأخذ فى اعتبارها العوامل التى سوف يتحدد على أساسها ماهية المهارات والقيم والمعارف التى ينطلق منها عضو المنظمة فى مباشرته لعمله . إن هذه هى المحددات المتعلقة "بالعقلانية" التى يجب أن تتعامل معها مبادئ الإدارة .

فمن ناحية ، فإن الفرد محدود بهذه المهارات ، والعادات ، والأفعال اللاإرادية والتى لم تعد فى عالم الشعور . فأداؤه ، على سبيل المثال ، قد يكون مقيداً ببراعته اليدوية أو سرعة استجابته أو قوته . كذلك فإن عملياته فى اتخاذ القرارات قد تكون مقيدة بسرعة عملياته العقلية ، ومهارته الحسابية فى المرحلة الإعدادية وهكذا دواليك . فى هذا المجال فإن مبادئ الإدارة يجب أن تكون معنية بفلسفة الجسم البشرى ، والقوانين التى تحكم مهارة التدريب والعادة . إن هذا هو الحقل الذى تم استثماره بدرجة عالية من النجاح من قبل اتباع تايلور ، والذى تم فى إطاره نشوء دراسة الوقت والحركة . TIME AND MOTION

من ناحية ثانية فإن الفرد مقيد بقيمة تلك المفاهيم المتعلقة بالغرض والتى تؤثر عليه فى اتخاذه لقراراته ؛ لذلك فإنه إذا ما كان ولاؤه للمنظمة كبيراً ، فإن قراراته قد تشهد قبولاً حقيقياً للأهداف التى وُضعت للمنظمة ، بالمقابل فإنه إذا ما كان هذا الولاء غير موجود ، فإن الدوافع الشخصية قد تتدخل فى كفاءته الإدارية . كذلك فإنه إذا ما كانت ولاءاته ملتحمة مع المكتب الذى وظفه ، فإنه قد يعمد فى بعض الأحيان إلى اتخاذ قرارات ضارة بالوحدة الكبرى التى يعتبر هذا المكتب جزءاً منها . فى هذا المجال فإن مبادئ الإدارة يجب أن تكون معنية بالعوامل التى تحدد الولاء والروح المعنوية ، المرتبطة بالقيادة والمبادرة ، كما يجب أن تكون معنية بالتأثيرات التى تحدد الجهة التى سوف ترتبط بها الولاءات التنظيمية للفرد .

من ناحية ثالثة ، فإن الفرد مقيد بالمدى الذى تكون فيه معارفه بالأشياء ذات صلة بعمله . هذا الوضع ينطبق على كلٍ من المعارف الأساسية المطلوبة فى اتخاذ القرار - فعلى سبيل المثال فإنه يجب على مصمم الجسر أن يعرف أساسيات الآليات - والمعلومات المطلوبة لجعل قراراته ملائمة للموقف المعين . وفى هذا المجال ، فإن النظرية الإدارية معنية بمثل هذه الأسئلة الأساسية وذلك من قبيل : ماهية القيود المطروحة على كمية المعارف التى يستطيع العقل البشرى اكتنازها واستخدامها ، مقدار السرعة التى يمكن أن يتم بها استيعاب المعارف ، الكيفية التى يرتبط بها التخصص فى المنظمة الإدارية مع التخصصات فى المعرفة السائدة فى البناء المهنى فى المجتمع ، الكيفية التى يمكن بها لنظام الاتصالات أن يمرر المعارف والمعلومات إلى مراكز القرار الملائمة ، أنواع المعارف التى يمكن والتى لا يمكن نقلها بسهولة ، الكيفية التى تتأثر بها الحاجة إلى نقل المعلومات داخلياً من خلال نماذج التخصص فى المنظمة . هذا المجال قد يكون الأرضية المستترة للنظرية الإدارية ، وأن اكتشافها سوف يسلط الضوء بدون أدنى شك على التطبيق لمبادئ الإدارة .

هذا الثالوث من القيود ربما لا يضم بشكل كامل مجال العقلانية ، حيث إن هناك أضلاعاً أخرى يتطلب الأمر إضافتها إلى الصورة فى أية حالة ، غير أن تعداد هذه القيود سوف يخدم فيما يتعلق بالإشارة إلى الاعتبارات التى يجب أن تدخل فى بناء المبادئ الإدارية الصحيحة والمتسقة .

فالحقيقة المهمة التى يجب أن يحتفظ بها فى الذاكرة هى أن القيود الواقعة على العقلانية هى قيود متغيرة . بل إن أكثر هذه المتغيرات أهمية ، هو أن الوعى بهذه القيود قد يؤدى فى حد ذاته إلى تغييرها . فلو افترضنا ، على سبيل المثال ، أنه قد تم فى منظمة ما اكتشاف أن الولاءات التنظيمية المرتبطة بوحدات إدارية صغيرة قد قاد على الدوام إلى درجة ضارة من التنافس بين الوحدات داخل المنظمة . عندئذ فإن البرنامج المخصص لتدريب أعضاء المنظمة لأن يكونوا على وعى بولاءاتهم ، وولاءات من يقعون تحت إشرافهم تجاه المجموعة الصغيرة التى يعملون بها بدلاً من ولاءاتهم تجاه المجموعة الكبرى ، أى المنظمة ، ربما يقود إلى تغيير ملحوظ جداً بالنسبة للقيود الموجودة فى تلك المنظمة [(١٧)] .

ونقطة أخرى ذات علاقة بموضوع القيود هى أن مصطلح "السلوك العقلانى" ، كما يستخدم هنا ، يشير إلى العقلانية عندما يتم تقييم ذلك السلوك من منطلق أهداف المنظمة الكبيرة ، وبالنسبة للاختلاف فى اتجاه أهداف الفرد عن تلك الأهداف المتعلقة بالمنظمة الكبرى ، كما تمت الإشارة إلى ذلك تواً ، فإن هذا مجرد عنصر واحد من هذه العناصر المتصلة باللاعقلانية التى يجب أن تتعامل معها النظرية .

تحديد أوزان للمعايير :

الخطوة الأولى فى الفحص الدقيق لمبادئ الإدراة - إذن - تتمثل فى تطوير مفردات من أجل وصف المنظمة الإدارية ، بحيث تتفق هذه المفردات مع المعطيات التى تم اقتراحها آنفاً . والخطوة الثانية ، والتى تم تحديدها أيضاً ، تتمثل فى دراسة القيود المتعلقة بالعقلانية ، وذلك من أجل تطوير تعداد كامل وشامل للمعايير التى يجب أن تحدد أوزانها فى عملية تقييم المنظمة الإدارية ؛ ذلك أن الأقوال المتداولة الحالية تمثل فقط جزءاً يسيراً وغير منتظم من هذه المعايير .

(١٧) من أجل إيراد مثال على استخدام مثل هذا التدريب . انظر هيربرت سيمون ووليام ديفين "ضبط العوامل الإنسانية فى التجربة الإدارية" Herber A. Simon and William Divine, "Controlling Human Fators in an Administrative Experiment." المنشورة فى دورية Public Administration Review, 1:487-492 (Aututun, 1941).

على أنه حتى عندما يتم تنفيذ هاتين المهمتين ، تبقى ضرورة تحديد أوزان للمعايير . ونظراً لأن المعايير أو "الأقوال المتداولة" غالبًا ما تكون فى تنافس أو تعارض بشكل متبادل ، فإنه ليس كافيًا مجرد تحديد هذه المعايير . فعلى سبيل المثال ، فمجرد معرفة ، أن تغييراً معينًا فى المنظمة سوف يؤدى إلى تقليص نطاق الإشراف لا يعد هذا كافيًا لتبرير التغيير ؛ ذلك أن هذا المكسب يجب أن يُقارن فى مقابل الخسارة المحتملة الناجمة عن الاتصال بين المراتب العليا والدنيا فى الهرم الإدارى .

لهذا السبب ، فإن النظرية الإدارية يجب أن تهتم أيضًا بالسؤال المتعلق بالأوزان التى ينبغى تطبيقها بالنسبة لهذه المعايير - أى بالنسبة للمشكلات المتعلقة بأهميتها النسبية فى أية موقف حقيقى . هذا السؤال يُعد سؤالاً عمليًا ، ومن ثم فإن الإجابة عليه لا يمكن حتى مجرد المحاولة فيها فى كتاب مثل هذا ؛ ذلك أن ما هو مطلوب يتمثل فى إجراء بحث ميدانى وتجربة من أجل تحديد الرغبة النسبية للأنظمة الإدارية البديلة . ولعمل ذلك فإن الإطار البحثى لإجراء هذا البحث متاح بالفعل فى مبدأ الكفاءة ؛ لهذا فإنه إذا ما كانت المنظمة الإدارية المعرضة للتقويم الموضوعى خاضعة للدراسة ، فإن التغيير الفعلى فى الإنجاز الناجم عن تعديل الأنظمة الإدارية فى هذه المنظمة يمكن أن يكون عندئذ قابل للملاحظة والتحليل .

إن هناك شرطين لا غنى عنهما بالنسبة للبحث الناجح فى ضوء هذه الضوابط . أولهما : أنه من الضرورى أن يتم تعريف أهداف المنظمة الإدارية موضع الدراسة فى مصطلحات محددة ؛ حيث إن ذلك قد يؤدى إلى قياس النتائج التى تم الوصول إليها على أساس هذه الأهداف قياسًا دقيقًا . ثانيًا : أنه من الضرورى توظيف واستخدام الضبط التجريبى الملائم من أجل التمكن من عزل تأثير عامل محدد تحت ظروف الدراسة من تأثير العوامل الأخرى الجانبية التى من الممكن أن تؤثر على المنظمة فى الوقت نفسه .

هذان الشرطان من النادر أن يتوافرا بصفة جزئية فيما يسمى "بالتجارب الإدارية" . فمجرد الحقيقة أن المشرع يصدر قانونًا بإنشاء وكالة إدارية ، ثم تعمل الوكالة لمدة خمس سنوات ، يتم بعد ذلك إلغاؤها ، ثم بعدئذ يتم إجراء دراسة تاريخية لعملياتها فإن ذلك ليس كافيًا لجعل تاريخ تلك الوكالة تجربة إدارية . إن التشريع الأمريكى

الحديث ملىء بمثل هذه "التجارب" التى تمد الخطباء فى الدول المجاورة بالدروس الفنية عندما تطرأ قضايا مماثلة فى مناطقهم ، غير أنها لا تقدم للباحث العلمى سوى القليل أو لا تقدم شيئًا على الإطلاق فيما يتصل بالدليل الموضوعى ، بأى شكل من الأشكال .

إن أدبيات الإدارة لا تتضمن سوى قلة ضئيلة من الدراسات البحثية ، تلبى هذه الشروط الأساسية المتعلقة بالمنهجية ، ومعظم هذه الدراسات لا تلامس كبد المشكلة المنظمة إلا جزئيًا . فهناك - وقبل كل شىء - دراسات مجموعة تايلور التى كانت تسعى لتحديد الظروف التقنية المتعلقة بالكفاءة . وقد لا يكون أى من هذه الدراسات يُعد مثالاً أفضل لطرق البحث العلمى الذى يتسم بالمثابرة من دراسات تايلور ذاتها عن تقطيع المعادن (١٨) .

أما فيما يتصل بالدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية فى الإدارة فإنها أقل ندرة من الدراسات المتعلقة بالجانب التقنى . من بين أكثر هذه الدراسات أهمية السلسلة الشاملة للدراسات فى مجال الإجهاد ، والتى بدأت فى بريطانيا خلال الحرب العالمية الأولى ، وبلغت ذروتها فى تجارب شركة ويسترن إليكتريك WESTERN ELECTRIC (١٩) .

وفى مجال الإدارة العامة ، فإن المثال الوحيد لمثل هذه التجربة يتمثل فى سلسلة الدراسات التى تم إجراؤها فى حقل الرعاية العامة والتى كانت تستهدف تحديد العدد الملائم للحالات التى يمكن أن يتعامل معها موظفو الشئون الاجتماعية (٢٠) .

---

(١٨) F. W. Taylor, On the Art of Cuting Metals (New York: American Society of Mechanical Engineers, 1907).

(١٩) بريطانيا العظمى ، وزارة الذخائر . لجنة صحة عمال الذخائر . تقرير ختامى (London: H.M. Stationery Office, 1918); F. J. Roethlisberger and Willam J. Diecson, Management and the winker (Cambradge: Harvard University Press, 1939).

(٢٠) Ellery E. Reed, An Experiment in Readucing the Cost of Relief (Chicago: American Public Welfare Assn, 1937); Rebecca Staman, "What is the Most Economical Case Load in Public Relief Adminstration?" Social Work Teahmque, 4:117-121 (May-June, 1938); Chicagor Relief Administration, Adequate Staff Brungs Economy (Changer American Public Welfare Assn., 1939) Constance Hastings and Saya S. Sohwarre, Size of Visttor's Caseload as a Factor in Efficient Administration of Public Assistance (Philadelphia: Philadelphia County Board of Assistance, 1939); H. A. Simon et al., Determinning Work Laxals for Proferssinoal Staff in a Public Welfare Agency (Berkeley: University of California, Bureau of Public Adminstration, 1941).

ونظراً لأن دراسات للأجهزة الإدارية ـ بصرف النظر عن هذه الأمثلة المتفرقة ـ قد تم إجراؤها دون الاستفادة من عامل الضبط أو للقاييس الموضوعية للنتائج ؛ فقد كان عليها ذلك الاعتماد بالنسبة لتوصياتها واستنتاجاتها على حجج أو مسوغات مسبقة نابعة من "مبادئ الإدارة" . هذه الحجج قد بينت فى هذا الفصل كيف أن "المبادئ" التى تم استنتاجها بهذه الطريقة لا تعدو أن تكون مجرد "أمثال متداولة" .

إن البرنامج الذى تم إبراز جوانبه هنا ربما يبدو برنامجًا طموحًا أو حتى وهميًا غير عملى . ولكن ينبغى ألا يكون هناك بالتأكيد أية أوهام فى تنفيذ هذا البرنامج ، بالنسبة لطول وانعطافات المسار الذى سوف يتم قطعه . وعلى أية حال ، فإنه من الصعب التثبت من ماهية البديل المتاح . وبالتأكيد فإنه لا يمكن لأى من الممارس أو المنظر الاقتناع بأساليب التحليل العقيمة التى قدمتها له مبادئ الإدارة . كما أنه لا يوجد أى سبب للاعتقاد بأن العودة إلى الوضع السابق بطريقة أقل تطرفًا مقارنة بما تم إبرازه هنا سوف يؤدى إلى تغييرات واسعة فى هذه الأدوات لجعلها أكثر فائدة .

إن من الممكن الاعتراض على القول أن الإدارة لا يمكن أن تطمع لأن تكون علمًا ، فهى بطبيعتها لا يمكن أن تكون أكثر من "فن" . وسواء أكان هذا القول صحيحًا أو خطأ ، فإن هذا الاعتراض ليس له صلة بالمناقشة الحالية . إن السؤال المتعلق بالدرجة "الدقيقة" التى يمكن بها صياغة مبادئ الإدارة هو السؤال الذى يمكن أن تجيب عليه الخبرة أو التجربة . وسواء أكانت مبادئ الإدارة منطقية أو غير منطقية فإنه لا مكان للمجادلة فى هذا الشأن . فحتى "الفن" لا يمكن تأسيسه على الأمثال .

وكما تمت الإشارة سلفًا ، فإن الكتاب الحالى سوف يحاول تحقيق الخطوة الأولى فى بناء النظرية الإدارية ، أى بناء المفردات الملائمة والمنهج التحليلى . ومن أجل القول بأن الخطوات الأخرى سوف تتبع الخطوة الأولى ؛ فإن الشخص يجب أن يكون حذراً فى ألا يقلل من أهمية أو ضرورة هذه الخطوة الأولى . ومما لا شك فيه فإن أدبيات الإدارة لا تفتقر إلى "النظرية" أكثر من افتقارها إلى الدراسات والناحية الوصفية والتجريبية . فما تفتقر إليه وجود جسر يربط بين هذين المجالين بحيث يمكن للنظرية توفير مرشد لتصميم تجارب ودراسات جوهرية ، فى الوقت الذى يمكن فيه للدراسات

التجريبية أن تقدم اختباراً قاطعًا وتصحيحًا لمسار النظرية . إنه إذا ما قُدِّر لهذا الكتاب النجاح ، فإنه سوف يسهم فى بناء مثل هذا الجسر .

تعليق على الفصل الثانى :

من الممكن تناول النظرية الإدارية من خلال مدخلين . فمن ناحية ، فبإمكاننا أن نحاول - كما هو الحال بالنسبة لأى مجال علمى - بناء وصف صحيح واقعى للكيانات التى يطلق عليها مسمى المنظمات مصحوباً ذلك بتفسير لسلوكيات هذه المنظمات ، بما فى ذلك الظروف التى يمكنها فى ظلها العمل بفعالية أو بدون فعالية وكيف أن الفعالية أو عدمها بالنسبة لتصاميم تنظيمية تتعلق بالبيئات التى يجب عليها التكيف معها . إن هذا هو المنحنى "العلمى التجريدى" لنظرية التنظيم الذى تم الأخذ به فى الفصل الثانى .

من ناحية أخرى ، فبإمكاننا أن نفكر فى نظرية التنظيم باعتبارها تقدم دليلاً بالنسبة لتصميم المنظمات ، وذلك بالطريقة نفسها التى يقدم بها فن العمارة دليلاً بالنسبة لتصميم المبانى ، وكذلك الدليل الهندسى بالنسبة لتصميم الآلات والهياكل . إنه لا يوجد أى تعارض بين العلم الحقيقى وعلم الهندسة ، ولكن يوجد تباين ملحوظ فى وجهات النظر . فالعلم معنىٌ بإيجاد القوانين التى تحكم سلوكيات الأنظمة لجميع الأنواع المختلفة . فالهندسة معنية بأنظمة التصميم التى سوف تحقق الأهداف المرغوبة . وفى هذا التعليق ، فإننا سوف نلقى نظرة فاحصة أخرى على نظرية التنظيم من وجهة نظر هندسية أو تصميمية .

الأمثال وتصميم المنظمة :

تأمل "الأمثال" التى احتلت الكثير من اهتمامنا فى الفصل الثانى . فلقد أكدت النظرية الكلاسيكية أن المنظمة من الممكن أن تكون فاعلة إلى حدٍ بعيد مادام أن تصميمها يوائم مطالب "الأمثال" . لقد أظهرنا أن هذه المبادئ التقليدية كانت متناقضة على نحو متبادل ، ومن ثم لم تقدم أساساً جيداً للعلم إلا إذا استطعنا - عن طريق البحث - تحديد ماهية الظروف ومقدار الدرجة التى ينبغى أن يأخذ كلاً منها الأسبقية .

إننا إذا ما نظرنا إلى السؤال نفسه ، ليس على اعتبار أنه أمر متعلق بالعلم وإنما بمجال الهندسة ، فإن الإجابة عليه تكون أقل صعوبة . انطلاقًا من هذه النظرة الجديدة ، فإن الأمثال ليست قوانين لا يمكن اختراقها ولكنها إرشادات للتصميم . فعلى سبيل المثال : "عندما تعمد إلى تصميم نظام يتعلق بالتخصص ، خذ فى الحسبان إلى أى مدى يمكن دمج النشاطات التى تسعى إلى تحقيق الأهداف نفسها ، والأنشطة التى تستخدم العمليات نفسها والأنشطة التى يتم تنفيذها فى المواقع نفسها وهكذا" .

فحتى يمكن للمصممين استخدام هذه الإرشادات بذكاء ، فإنهم لا زالوا بحاجة إلى المعرفة العلمية التى عرجنا عليها فى الفصل الثانى : معرفة الظروف التى يمكن فى ظلها أن يكون لأى من المرشدات أهمية خاصة . على أن الصعوبة الرئيسية فى نظرية التنظيم التقليدية تتمثل فى انشغالها باكتشاف "مبادئ" مطلقة للتنظيم ، يمكن تطبيقها بصورة مطلقة فى المنظمات جميعها فى الأوقات كلها . إن "مبادئ التنظيم" لا تزال تظهر بانتظام فى مراجع التنظيم ، غير أنها هُمشت بالتيار النقدى والبحث التجريبى الذى أوضح إلى أن هناك حاجة لوجود تصاميم تنظيمية مختلفة للوظائف المختلفة والبيئات مختلفة .

النظرية الموقفية :

تكيف المنظمات مع الظروف :

كما أوضح ويليام ديل WILLIAM DILL فى دراسة مبكرة من هذا النوع ، من أن الشركة التى تصنع عدد كبير من المنتجات المختلفة لعملاء فى مصانع عديدة ملزمة بالتنظيم بطريقة مختلفة عن الشركة التى تعمل على صناعة خط واحد من المنتجات لمجموعة متجانسة من العملاء ، إذا ما كانت هذه الشركة ترغب فى البقاء والازدهار [٢١] .
بالإضافة إلى دراسة ويليام ديل هناك دراسات أخرى تُقدم فى الوقت الراهن معلومات

(٢١) انظر :
W. R. Dill, "Environment as an Inthience on Managenal Autonomy, "Adminstrative Science Quarterly, 2:409-443 (1958).

غزيرة عن تكيف المنظمة مع البيئة ، هذه الدراسات تم إجراؤها من قبل كل من جون ودورد Joan Woodward ، وتوم بيرنس وجورج . إم ستولكر Tom Burns and George M. Stalker وتشارلز بيرو Charles Perrow ، وجيمس دى ثومبسون James D. Thomp-som ، وبول آر . لورينس وجاى ، دبليو . لورش Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch وعدد آخر من الباحثين [٢٢] .

بعض هذه الأبحاث التى تمت وفقًا لهذه القضايا تدخل تحت مسمى "النظرية الموقفية" . إن الفكرة الأساسية فى هذه النظرية تتمثل فى أن ما يُشكل بناء المنظمة الفاعلة يعتمد على الأهداف والظروف الاجتماعية والفنية . هذه الفكرة تتكرر فى كل موضوع من موضوعات السلوك الإدارى . فعلى سبيل المثال ، يناقش التعليق على الفصل الحادى عشر علاقة الشكل التنظيمى بالبيئة والمهمة . وفى هذا التعليق فإن حالة دراسية عن إدارة التعاون الاقتصادى ECONOMIC COOPERATION ADIN-ISTRATION للوكالة الفيدرالية التى تم إنشاؤها فى عام ١٩٤٨م من أجل إدارة خطة مارشال لمساعدة بلدان أوروبا الغربية ـ تقدم توضيحًا قويًا عن كيفية تأثير الأهداف على بناء المنظمة والعكس . هذه التوضيحات سوف أقدم عليها بعضًا من التعليقات المبدئية هنا .

لقد أكدت الدراسة المتعلقة بإدارة التعاون الاقتصادى بأن تصميم المنظمة ، مثله فى ذلك مثل حل أى مشكلة أخرى ، تبدأ بإيجاد الطريقة الملائمة لتصوير وضع المشكلة . على أنه ما لم يتقدم المصممون للمشكلة بتصور جاهز (أى أن المشكلة من قبيل ذلك النوع الذى سبقت لهم مواجهته من قبل) ، فإن اهتمامهم المبدئى يجب أن يكون منصبًا على إيجاد تصور من نوع ما ، وحينئذ فقط بإمكانهم توجيه اهتمامهم إلى حل

---

(٢٢) لقد تمت كتابة مقدمة متميزة لهذه الأدبيات من قبل دبليو . إتش . ستاربك W. H. Starbuck, ed., Organizational Grouth and Development (Harmondswouth, Middleses, England: Pengum Books, 1971) وخاصة مقالة ستاربك التمهيدية "Organizational Growth and Development, "chap 9 by D. S. Pugh, I). J. Huhron, C. R. ...., and C turner .

المشكلة (٢٣) . ففى إدارة التعاون الاقتصادى نجد الغموض المبدئى لأهداف الوكالة والتعارض بين الأهداف البديلة قد قاد إلى تشكيل ممثلين متنافسين . ولم تأخذ المنظمة شكلاً محدداً ، إلا بعدما تم اختبار أولئك المتنافسين إزاء المهام المطلوبة فى المنظمة وتم الوصول فى اجتماع بذلك الشأن . إن توطيد عملية القرار فى المنظمة يتطلب أن تكون لدى معظم المشاركين فى العملية صورة عامة عن المنظمة وأهدافها .

المثال الثانى الذى تمت مناقشته فى التعليق على الفصل العاشر يتمثل فى تنظيم كلية لإدارة الأعمال ، حيث جاءت إحدى تصورات المهمة من العلوم التى تشكل الأساس وتكون ممارسة إدارة الأعمال (من ذلك على سبيل المثال ، الاقتصاد ، علم الاجتماع ، بحوث العمليات ، علم النفس وعلم الحاسب الآلى)؛ فى حين أن هناك تصورات أخرى مختلفة تماماً تنبع من العالم "الحقيقى" للمنظمات والإدارة التى يمكن تطبيق المعرفة العلمية عليها . إن ما تحتاجه كلية إدارة الأعمال أو أى كلية مهنية يكمن فى طرح تصور للمهمة يعمل على المحافظة على درجة عالية من التطابق ببين صور المؤسسة التى جُلب إليها من قبل طاقم التدريس الذين تم اختيارهم من عالم الممارسة والتطبيق .

الهيكل والعملية فى التصميم :

مثلما يقدم علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء مداخل متممة لدراسة الكائنات الحية ، كذلك فإن الهياكل والعمليات تقدم مداخل متممة لدراسة المنظمات . فالكثير من البحوث التى تربط بين المنظمة والبيئة تؤكد الخصائص التركيبية للمنظمات . وفى هذا الكتاب فإننا سوف نتفحص بعمق آليات التكيف المتمثلة فى : كيف تحتل عملية اتخاذ

(٢٣) لقد تمت مناقشة نموذج فى حل المشكلات والمهام المعرفية الأخرى فى الفصل الثالث من حل المشكلات الإنسانية ، Human Problem Solving ، مرجع سابق ، وفى جى . أر هايز واتش. إى سايمون "فهم تعليمات المشكلة المكتوبة J R. Hayes and H. A. Simon, "Understanding Written Problem Instructions. المحرر فى إل . دبليو جريج" المعرفة والإدراك L. W. Gregg, ed. Knoweledge and Cognition (Potomae, Md.: Problem Associates, 1974).

القرار ونظام الاتصالات موقعاً وسطاً بين المنظمة وبيئتها ؟ وسوف نقدم هنا مثالين موجزين لتوضيح كيف يمكن استعمال وجهة النظر هذه من أجل فهم ومعالجة تصميم التنظيم فى قطاع الأعمال .

تنظيم المحاسبة (٢٤) :

منذ سنوات مضت حاولت دراسة مكثفة أن تحدد كيف ينبغى أن يتم تنظيم الأنظمة المحاسبية من أجل أن تمثل أعظم فائدة بالنسبة للمديرين التنفيذيين فى عملية اتخاذهم لقراراتهم وحل مشكلاتهم . إن الإجابة على هذا السؤال تتطلب تحديد ماهية الأنواع المهمة من القرارات التى يتم اتخاذها من قبل المسؤولين التنفيذيين ، وعند أية مرحلة فى عملية اتخاذ القرار من الممكن أن يكون إدخال البيانات مفيداً . ومن خلال ملاحظة عملية اتخاذ القرار الفعلية بالتفصيل ، وفى عدد من الشركات ، نجد أن الحاجة إلى بيانات معينة قد تم تحديدها عند مستويات تنظيمية مهمة - مثل مستوى نائب الرئيس ، ومستوى مدير المصنع ومستوى رئيس القسم فى المصنع - حيث إن كل مستوى يُظهر مشكلات معينة من الاتصال بالنسبة لقسم المحاسبة .

ومن خلال تحليل متطلبات البيانات فى مواقع محددة ، فقد تم تطوير نمط عام من تنظيم قسم المحاسبة من المتوقع أن يكون فاعلاً فى عملية توفير البيانات بالنسبة للمديرين التنفيذيين . فعلى سبيل المثال؛ فقد تم اقتراح إيجاد محلل محاسبى أو أكثر على مستوى الإدارة فى المصنع ، بحيث يكون له إلمام شامل بالعمليات وذلك من أجل أن يقوم بمساعدة رؤساء الإدارات فى عملية تفسير ومراجعة التكاليف من خلال كشوفات التكاليف الشهرية . من ناحية أخرى ، فعند المستويات العليا ، تم تقديم مقترح يتعلق بإيجاد عدد صغير من مجموعات المحللين الإستراتيجيين يكون عملهم فى

(٢٤) هذه المناقشة مستندة إلى تقرير لدراسة تم إجراؤها مشاركة مع هارولد جاتزكو ، جورج كوزميتسكاى وجوردون تايندال ، Harold Guetzkow, George Koemetsky, and Gordon Tyndall بعنوان : المركزية مقابل اللامركزية فى تنظيم قسم مراقبة النفقات Gentralization v. Deventralization in Organizating the Controller's Depentment (New York . Controllership Eoundation, 1954)

مجمله منصباً على دراسات خاصة بدلاً من الاهتمام بالتقارير الدورية - حيث يتولون تحليل التكاليف والوفورات المرتبطة بالتغييرات المحتملة فى وسائل التشغيل والأجهزة .

إن اهتمامنا الحالى لا يكمن كثيراً فى نتائج الدراسة بقدر ما ينصب على المضامين المتعلقة بآلية التصميم التنظيمى وإعادة التنظيم ، وذلك على النحو التالى :

١ - أن أساس الدراسة هو اختبار للكيفية التى يتم بها بالفعل اتخاذ القرار والمكان الذى يتخذ فيه .

٢ - لقد تم بناء النمط التنظيمى الذى تمت التوصية به بالنسبة للمحاسبة حول مهمتها المتعلقة بصياغة هذه القرارات والتأثير فيها .

٣ - ضرورة تطبيق التوصيات المتعلقة بالتغيير التنظيمى من خلال إحداث تغييرات فى أنماط من يتحدث إلى من ، وكيف يتم ذلك فى الغالب ، وحول ماذا يتم الحديث ، بدلاً من إحداث تغييرات فى الخرائط التنظيمية .

تطوير المنتج :

تمر المصانع التى أنشئت مبدئيًا على تقنية جديدة مختلفة جذريًا عن سابقتها خلال مراحل متعددة من تطوير وتحسين المنتج . ففى المرحلة الأولى يكون المصدر الأساسى لتحسين المنتج عادة فى التقنية الجديدة ذاتها ثم العلوم التى تُشكل ذلك الأساس . وهكذا ، فعندما كانت صناعة الحاسب الآلى تمر بهذه المرحلة ، كانت قيادة المصنع تعتمد بشدة على تحسينات تقنية أساسية فى ذاكرة الحاسب الآلى ودوائره ، وهى التحسينات ، التى نجمت فى المقابل ، من التقدم فى فيزياء الحالات الصلبة والبحث الأساسى فى تنظيم أنظمة جهاز الحاسب الآلى . وفى مرحلة تالية أصبح تحسين المنتج إلى حد بعيد نمطًا من التكيف بالنسبة للمستخدم . على سبيل المثال ، توفير برمجيات ملائمة بالنسبة لتطبيقات المستفيد .

إن تحليل مصادر الأفكار الجديدة فى هاتين المرحلتين سوف يُظهر أن أنواعًا مختلفة من مهارات البحث والتطوير كانت مطلوبة ، بالإضافة إلى الحاجة إلى أنماط مختلفة من الاتصالات ما بين الإدارات الهندسية وبيئاتها . وعلى المدى الطويل ، فإن

الأحداث تفرض التغييرات التنظيمية الملائمة فى معظم الشركات (التى استمرت) ، غير أن التحليل التنظيمى المنتظم لعملية تطوير المنتج عادة تسبب فى إحداث هذه التغييرات بشكل فورى ومربح ماديًا .

إن المشكلات الرئيسية فى تنظيم البحث والتطوير تكمن فى جمع المعلومات من مصدرين مختلفين : المصدر الأول من العلوم العلمية التى تشكل قاعدة التقنيات الأساسية المستعملة ، والمصدر الثانى من البيئات التى تحدد متطلبات المنتج بالنسبة للمستخدم . غير أن هذا يعيدنا مباشرة إلى مشكلة التنظيم التى تم ذكرها فى الجزء السابق من هذا التعليق والمتمثلة فى : أن تنظيم مدرسة مهنية متخصصة يطرح تقريباً المشكلة نفسها التى يطرحها تنظيم قسم الموارد البشرية والتطوير؛ لهذا فإن السؤال المطروح هنا هو : كيف يمكن المواءمة بين معلومات أساسية بالنسبة للقرارات عندما تنشأ هذه المعلومات فى مصادر متباينة ومتباعدة ؟

وكما تقترح هذه الأمثلة ، فإن الأسلوب الرئيسى فى التحليل المقترح فى هذا الكتاب يتمثل فى تطوير صورة دقيقة وواقعية للقرارات المطلوبة لنشاط منظمة ما ، وكذا توافر المقدمات المنطقية أو الحيثيات والمعطيات التى تسهم فى هذه القرارات . ومن أجل عمل ذلك ؛ فإن الشخص يحتاج إلى مفردات ومفاهيم تتعامل مع المشكلات التنظيمية بطريقة أكثر رسوخًا مما تفعله الحكمة المحلية التى تم طرحها بالنسبة للتحليل التنظيمى فى الماضى .

الفصل الثالث

الواقعية والقيمة فى اتخاذ القرار

لقد أشرنا فى الفصل الأول إلى أن كل قرار يتضمن عناصر من نوعين ، أطلقنا عليها مسمى "الواقعية" و"القيمة" على التوالى . هذا التمييز بينهما يبرهن على أنه مهم جداً بالنسبة للإدارة . فهو يقود - أولاً وقبل كل شيء - إلى استيعاب المقصود بمعنى القرار الإدارى "الصحيح" . كما أنه - ثانيًا - يوضح التميز بين الأسئلة المتعلقة بالسياسات والأسئلة المتعلقة بالإدارة ، كما هو معمول به فى الغالب فى أدبيات الإدارة . هذه القضايا المهمة سوف تكون موضوع الفصل الحالى .

ومن أجل إيجاد إجابة راسخة لهذه الأسئلة مستندة إلى المبادئ الأولية فإن الأمر يتطلب أن يقدم لهذا الكتاب فى الإدارة بمعالجة فلسفة طويلة . إن الأفكار الأساسية هى بالفعل متاحة فى أدبيات الفلسفة . لهذا السبب ، فإن النتائج التى تم التوصل إليها من قبل مدرسة معينة من مدارس الفلسفة الحديثة - أصحاب الفلسفة الوضعية المنطقية - سوف تُقبل باعتبارها نقطة البداية ، كما أن مضامينها سوف توظف بالنسبة لنظرية القرارات التى هى موضع التمحيص . فالقارئ المهتم بفحص المنطلق الذى تستند إليه هذه المبادئ سوف يجد مراجع بالنسبة للأدبيات فى هوامش هذا الفصل .

التمييز بين المعنى الواقعى والأخلاقى :

الافتراضات الواقعية هى عبارات تتعلق بالعالم الملحوظ والنهج الذى يعمل به [(١)] .
فمن حيث المبدأ فإن الافتراضات الواقعية قد يتم اختبارها من أجل تحديد فيما إذا كانت هذه الافتراضات صحيحة أو زائفة ، وفيما إذا كانت ما تقوله هذه الافتراضات بخصوص العالم يحدث بالفعل ، أو أنه لن يحدث .

(١) لقد نوقشت النظرية الوضعية فى علاقتها بطبيعة الافتراضات العلمية بشكل مفصل من قبل كلٍّ من :
Charles W. Morns, Foundanons of the Theory of Signs, and Rodolf Carnap. Foundanons of Logic and Mathematics, in International Encyelopedia of United Science, vol. L, nos. 2nd 3 (Chicago University of Chicago Press, 1937 and 1938); I'W Bndgman, The logic of Makrn Physics (New York: Macmillan, 1937), Rudolf Carnap, "Festability and Meaning," Philosophy of Science, 3:420 471 (Oct., 1936), and 4:2-40 (Jan., 1937); Rudolf Carnap, The Logical Syntax of Linguaege (New York: Harcourt, Brace, 1937); Altred J. Ayer, Language, Tnith, and logic (London: Victor Gollance, 1936).

إن القرارات هى عبارة عن شيء أكثر من مجرد افتراضات واقعية ، فهى ـ من غير شك ـ عبارة عن وصف لوضع مستقبلى ، وهذا الوصف من الممكن أن يكون صحيحًا أو خاطئًا بالمعنى التجريبى الدقيق ، وأن هذه القرارات ، علاوة على ذلك ، لها خاصية إلزامية ـ فهى تختار وضعًا مستقبليًا معينًا على حساب وضع آخر وتوجه السلوك نحو البديل المختار . وباختصار فإن لهذه القرارات مضمونًا أخلاقيًا كما أن لها مضمونًا واقعيًا .

فالسؤال عما إذا كانت القرارات من الممكن أن تكون صحيحة أو خاطئة يُجيب نفسه آنئذ ، من خلال السؤال المتعلق بما إذا كان المصطلحات الأخلاقية مثل "يجب ، وحسنًا ، ومفضلاً" ، لها معنى تجريبى محض . إنها لمقدمة منطقية أساسية بالنسبة لهذه الدراسة من حيث إن المصطلحات الأخلاقية لا يمكن تحويلها بصورة كاملة إلى مصطلحات واقعية ؛ لهذا فلن نحاول هنا أن نبين بشكل شامل صحة وجهة النظر هذه تجاه الافتراضات الأخلاقية؛ ولقد قدم التبرير الخاص•بذلك سلفًا وبشكل مطول من قبل أصحاب الفلسفة المنطقية الوضعية وآخرين [٢] .

إن الحجة فى هذا الشأن تأتى ، بإيجاز ، على النحو التالى . لتحديد ما إذا كان الافتراض منطقيًا ، فإنه يجب مقارنته مباشرة بالتجربة ـ أى بالحقائق ـ أو أنه يجب أن يكون هذا الافتراض مسوقًا بمنطلق منطقى بالنسبة للافتراضات الأخرى التى يمكن مقارنتها بالتجربة . على أن الافتراضات الواقعية ليس من الممكن أن تستخلص من الافتراضات الأخلاقية بموجب أى عملية من التفكير ، كما أنه لا يمكن أن تتم مقارنة الافتراضات الأخلاقية مباشرة بالحقائق ، حيث إنها تؤكد ما "يجب" بدلاً من أن تؤكد على الحقائق . لهذا السبب ، فإنه لا توجد طريقة يمكن من خلالها التحرى تجريبيًا أو منطقيًا من صحة الافتراضات الأخلاقية .

انطلاقًا من وجهة النظر هذه ، فإنه إذا ما كانت الجملة تشير صراحة إلى أن وضعًا معينًا "يجب أن يكون" أو أنه "مفضلٌ" أو "مرغوبٌ" ، فإن الجملة تؤدى وظيفة

(٢) هناك محاولتان حديثتان فى هذا الصدد حدثتا من قبل آير Ayer ، مرجع سابق ، وتى . فى . سميث T.V. Smith ، Beyond Gonscience (New York: McGraw-Hill, 1934).

إلزامية ، ومن ثم فإنها ليست حقيقة أو زائفة ، وليست صحيحة أو خاطئة . وبما أن القرارات تتضمن تقييماً من هذا النوع ، فإنه ليس بالإمكان وصفها أيضاً بموضوعية باعتبارها صحيحة أو خاطئة .

إن البحث عن حجر الفيلسوف وتربيع الدائرة لم يكن مقصداً شائعاً بين الفلاسفة أكثر من محاولة استخلاص عبارات أخلاقية ، كنتائج من العبارات الواقعية المحضة . ولذكر مثال حديث نسبياً فقد عرف بنثام BENTHAM مصطلح "جيد" GOOD على أنه مرادف لمصطلح "المفضى إلى السعادة" معرفاً بذلك السعادة بمنطلقات ومصطلحات سيكولوجية [٣] .

لقد درس بعد ذلك ما إذا كانت أوضاع معينة تفضى إلى السعادة أو لا تفضى إليها ، ومن ثم تكون جيدة . وبالطبع فإنه لا يمكن طرح اعتراض منطقى ضد هذا الإجراء : فلقد تم رفض هذا الإجراء هنا وذلك لأن كلمة "جيد" كما عرفها بنثام لا يمكن أن تؤدى الوظيفة التى تتطلبها كلمة جيد فى الأخلاقيات أى أن التعبير عن التفضيل الأخلاقى لبديل على حساب بديل آخر . إنه قد يكون من الممكن من خلال أية عملية أن تستخلص النتيجة المتعلقة بأن الناس سوف يكونون أكثر سعادة فى ظل مجموعة معينة من الظروف أكثر من مجموعة أخرى ، غير أن هذا لا يبرهن على أنه يجب عليهم أن يكونوا سعداء . فالتعريف الأرسطى ARISTOTE LIAN ـ بأن شيئاً ما جيداً بالنسبة للشخص هو الذى يجعله يتوافق وينسجم بشكل كبير مع طبيعته الأساسية كمخلوق عقلانى [٤] ـ يعانى نفس القصور .

وهكذا فإنه ومن خلال التعريفات الملائمة لكلمة "جيد" قد يكون من الممكن بناء جمل من قبيل "مثل هذا الوضع جيد" غير أنه من كلمة "جيد" التى تعرف بهذه الطريقة ، فإنه من المستحيل أن نستنتج أن "مثل هذا الوضع ينبغى أن يكون" . إن مهمة الأخلاق

---

(٣) Jererny Bentham, An Intrachation to the Pnnciples of Morals and l.egislation (Oxford. Clarendon Press, 1907). P. I.

(٤) Aristotle, "Nicomachean Eithics, "bh. L, chap. Vii, 12 18, in the Basic Works of Aristotle, ed. By Richard Mekeon (New York. Random House, 1941).

تكمن فى اختيار صيغ الأمر أو الحتميات ، أى "ما ينبغى"؛ وهذه المهمة من غير الممكن تحقيقها إذا ما كان مصطلح "جيد" يعرف بطريقة تدل على الوجود فقط . لهذا السبب نجد فى هذه الدراسة كلمات من قبيل "جيد" و"ينبغى أن يكون" سوف يتم توفيرها لدلالتها الأخلاقية ولن يتم الاستناد عليها للتنبؤ لأى وضع بطريقة واقعية محضة . وهذا يترتب عليه أن القرارات قد تكون "جيدة" ، غير أنها لن تكون ، بأية دلالة قاطعة ، "صحيحة" أو "حقيقية" .

تقييم القرارات :

إننا نلحظ - بصورة قاطعة - أن قرارات الإدارى لا يمكن تقييمها من خلال الأساليب العلمية ، على أن السؤال الذى يطرح نفسه حينئذ هو : ألا يوجد أى محتوى علمى للمشكلات الإدارية؟ هل هذه أسئلة تتعلق بالجانب الأخلاقى بصورة محضة؟ وبالمقابل تماماً فإن تأكيد القول بأن هناك عنصراً أخلاقياً فى أية قرار لا يعنى الجزم بأن القرارات تتضمن عناصر أخلاقية فقط .

تأمل القطعة التالية من دليل كتيبة المشاة للقوات العسكرية الأمريكية :

تُعد المباغتة عنصراً أساسياً للهجوم الناجح لذا توجب أن يناضل من أجل استثمار تأثيرها فى العمليات الصغيرة بالإضافة إلى العمليات الكبيرة . فعملية المشاة تؤثر فى المباغتة من خلال إحاطة زمان ومكان الهجوم بالسرية ، وحماية انتشارها ، والتحرك السريع فى عملية المناورة ، والخدعة وتجنب الركون إلى الإجراءات النمطية المتعارف عليها [٥] .

إن من الصعب القول إلى أى مدى تعنى هذه الجمل الثلاث أنها افتراضات واقعية ، وإلى أية درجة أنه قد قصد بها أن تكون افتراضات حتمية ، أى كقرارات . فالعبارة الأولى قد تقرأ بصور محضة على أنها عبارة تتعلق بالظروف الملائمة للهجوم الناجح ، فى حين أن العبارة الثالثة قد تُفسر على اعتبار أنها تعداد للشروط أو الظروف التى يمكن فى ظلها تحقيق حالة المباغتة .

(٥) Complete Tactics, Infantry Rifle Battalion (Washungton: Infantry Journal, 1940). P. 20.

غير أن ضم هذه العبارات الواقعية إلى بعضها البعض ـ وتقديمها بنسيج موصل بقضية السرية إذا جاز التعبير ـ يمثل مجموعة من الحتميات الصريحة والضمنية التى يمكن صياغتها على الوجه التالى : "هاجم بنجاح" "وظف عنصر المباغتة" و"أحط زمان ومكان الهجوم بالسرية" ، "واحم عملية الانتشار" ، "وتحرك بسرعة" ، "واخدع العدو وتجنب الركون إلى الإجراءات النمطية المعهودة" .

وفى الحقيقة فإنه بالإمكان إعادة صياغة الفقرة السابقة بطريقة أخرى ، بحيث نفصلها فى ثلاث جمل تتعلق الجملة الأولى بالجانب الأخلاقى ، فى حين أن الجملتين الأخريين تتعلقان بالجانب الواقعى بشكل محض وذلك على النحو التالى :

١ – هاجم بنجاح .

٢ – يكون الهجوم ناجحًا عندما ينفذ فى ظل ظروف المباغتة .

٣ – تتمثل شروط المباغتة فى كتمان توقيت ومكان الهجوم ... إلخ .

وهذا يترتب عليه أن القرارات التى يتخذها القائد العسكرى من أجل حماية انتشار أفراده تتضمن عناصر واقعية وأخلاقية معًا ؛ ولذلك فهو يعمل على حماية الانتشار من أجل أن يجعل "المباغتة" فاعلة وهذا من أجل تنفيذ الهجوم بنجاح . لهذا السبب ، ثمة منطق واحد يمكن على أساسه الحكم على صحة قراراته : فهذا سؤال واقعى محض وذلك ما إذا كانت الإجراءات التى يتخذها من أجل إنجاز مقصده تعتبر إجراءات ملائمة أم لا . ولكن لا يعد سؤالاً واقعيًا ما إذا كان المقصد ذاته صحيحًا أم لا ، إلا إذا كان هذا المقصد مرتبطًا ، من خلال المسوغات ، بمقاصد أخرى .

إن بالإمكان تقييم القرارات دائمًا وفقًا لهذا الإدراك النسبى ـ حيث أنه بالإمكان تقرير ما إذا كانت صحيحة ، اعتماداً على الغاية التى يُقصد تحقيقها منها ـ غير أن التغيير فى الأهداف يتضمن التغيير فى التقييم . ويمكن الجزم ، بأنه ليس القرار فى حد ذاته هو الذى يقيم ، ولكن الذى يقيم هو العلاقة الواقعية المحضة التى يتم تأكيدها فيما بين القرار والمقاصد التى يصبو إليها [٦] . فقرار القائد العسكرى باتخاذ

(٦) لقد تم تطوير وجهة النظر هذه من قبل جورجن جورجن سن Jorgen Jorgensen in "Imperatives and Logic.," Eahenotines, 7288-296 (1938).

إجراءات معينة من أجل تحقيق عنصر المباغتة لا يتم تقييمه ؛ إذ إن ما يتم تقييمه هو الحكم الواقعى فى القرار والتى تعنى أن الإجراءات التى يتخذها القائد سوف تحقق ، فى الواقع ، عنصر المباغتة .

هذه الحجة قد تكون طرحت بطريقة مختلفة إلى حد ما . ولتوضيح ذلك تأمل العبارتين التاليتين "تحقيق عنصر المباغتة" و"أن شروط المباغتة تتمثل فى إخفاء زمان ومكان الهجوم .. إلخ" . فبينما تتضمن العبارة الأولى عنصراً حتمياً أو أخلاقياً ، وتبعاً لذلك فإنها ليست صحيحة أو خاطئة ، فإن العبارة الثانية واقعية بصورة محضة . على أنه إذا ما تم توسيع نطاق فكرة الاستدلال المنطقى وذلك من أجل تطبيقها على العنصر الأخلاقى بالإضافة إلى العنصر الواقعى فى العبارات ، فإن عنصراً ثالثاً من هاتين العبارتين قد يتم استنتاجه بعدئذ وهذا العنصر يتمثل فى : "كتمان زمان ومكان الهجوم ، .. إلخ" . وهكذا فإنه ومن خلال توسط المقدمة المنطقة المتعلقة بالواقع (وهى العبارة التالية) فإن عنصراً حتمياً من الممكن استنتاجه من العناصر الأخرى [٧] .

الخاصية المختلطة للتعبيرات الأخلاقية :

ينبغى أن يكون واضحاً من الأمثلة التى تم إيرادها سلفاً بأن معظم الافتراضات الأخلاقية تمتزج معها عناصر واقعية . ونظراً لأن معظم الحتميات لا تُعد غايات فى

(٧) فى الواقع لا يبدو أن القوانين المعتادة للاستدلال تصمد بقوة فى عملية استنتاج قاعدة من أخرى . ومن أجل الوقوف على عدد من المناقشات المتعلقة باحتمالية الحساب المنطقى بالنسبة لاستنتاجات ومحاولات بناء حساب صارم انظر الأعمال التالية :
Karl Menger, "A Logic of the Doubtful: On Optative and Impecative Logic, "Reports of a Mathematical Colloxpaion (Notre Dame, Indiana, 1939), series 2, no. I, pp. 53:64; K. Groe-Sorensen, "Imperativsatze and Logik: Begegnung einer K tik," Theorta, 5:195-202 (1939)' Albert Hotstadter and J.C.C. Mekinosey, "On the Logic of Impetatives, "Philosophy of Science, 6446 457 (1939); Kurt Grelling, "Zur Logik der Sollsatze," Unity of Science Foruam, Jan, 1939, pp. 44:47; K. Reach, "Some Comments on Grelling's Paper," ibid., Apr., 1939. P. 72; Kalle Sorainen, "Der Monlus and the logik," Thevria 5:202-204 (1939); Rose Rand, "Logik der Forderungssatze," Revue miematonale de la Theona the droit (Zurich), New Series, 5.308-322 (1939).

حد ذاتها ، ولكنها غايات وسيطة ؛ فإن السؤال عن ملاءمتها بالنسبة للغايات النهائية التى ترمى إلى تحقيقها تبقى مسألة واقعية . وسواء أكان ملائمًا دائمًا القيام بتتبع سلسلة التطبيق إلى أبعد مدى وذلك من أجل عزل القيمة "الحقيقية" ـ أى الغاية التى هى مطلب خالص فى حد ذاتها ـ فإن ذلك سؤال ليس من الضرورى البت فيه هنا . إن النقطة المهمة بالنسبة للمناقشة الراهنة هو أن أية عبارة تحتوى على عنصر أخلاقى ، سواء أكانت وسيطة أم غاية نهائية ـ لا يمكن وصفها بأنها صحيحة أو خاطئة ، وأن عملية اتخاذ القرار يجب أن تبدأ ببعض المقدمات المنطقية الأخلاقية التى يتم الأخذ بها على أنها "أمر مسلم به" . هذه المقدمة المنطقية الأخلاقية التى تصف هدف المنظمة فى صيغة سؤال .

وفى الإدارة ، فإن الخاصية المختلطة "للمعطيات الأخلاقية" عادة ما تكون ملحوظة بشكل واضح . فإدارة البلدية قد تأخذ توفير أماكن الاستجمام لسكان المدينة على اعتبار أنه هدفها . هذا الهدف قد يُحلل بعد ذلك بشكل أكبر على اعتبار أنه يمثل وسائل نحو "بناء أجسام صحيحة" و"استخدام أوقات الفراغ بطريقة بناءة" و"الحيلولة دون انحراف الأحداث" واستضافة الآخرين ، وهكذا تتم متابعة سلسلة الوسائل والغايات حتى تصل إلى عالم غامض يطلق عليه مسمى "الحياة الجيدة" . وعند هذه النقطة فإن الروابط بين الوسائل والغايات تصبح حدسية جداً ، مثال ذلك العلاقة بين أماكن الاستجمام والشخصية ، كما يصبح محتوى غير معرف على شكل جيد (مثل "السعادة") حيث يصبح التحليل عندئذ عديم الجدوى للأغراض الإدارية [٨] .

إن النقطة الأخيرة قد تكون طُرحت بطريقة أكثر إيجابية . ومن أجل أن يكون الافتراض الأخلاقى مفيداً بالنسبة لاتخاذ القرار العقلانى : (أ) يجب أن تكون القيم التى تم اتخاذها على أنها أهداف تنظيمية محددة ، وبذلك يمكن من تقييم درجة تحققها فى أى موقف . (ب) ويجب أن يكون ممكنًا صياغة أحكام تتعلق باحتمال أن يكون بمقدور تصرفات معينة تنفيذ هذه الأهداف .

---

(٨) انظر المناقشة المتميزة لهذه النقطة التى تمت من قبل واين .إيه .أر لايز "Ethncs and Ad-ministrative Disciction. "Public Administration Review. 349 (Winter, 1943) .

دور الحكم فى القرار :

إن تقسيم المقدمات المنطقية للقرار إلى تلك المتعلقة بالجانب الأخلاقى وتلك المتعلقة بالواقعية قدر يبدو أنه لا يترك مجالاً للحكم فى اتخاذ القرار . هذه المعضلة تم تجنبها من خلال المعنى الفضفاض جداً الذى أعطى لكلمة "واقعى" جملة عن العالم المشاهد يكون واقعياً إذا ما كان بالإمكان ، من حيث المبدأ ، واختبار صحتها أو زيفها . وهذا يعنى أننا نقول أن العبارة كانت صحيحة ، إذا ما وقعت أحداث معينة ، ونقول عليها بأنها خاطئة أو مزيفة ، إذا ما وقعت أحداث أخرى .

هذا لا يعنى ضمناً بأى شكل من الأشكال أننا قادرون أن نحدد سلفاً ما إذا كانت العبارة صحيحة أو خاطئة . وهنا وعند هذه النقطة يتدخل مبدأ الحكم . ففى اتخاذ القرارات الإدارية فإن من الضرورى على نحو مستمر أن يتم اختيار الحيثيات المقدمات المنطقية الواقعية التى تكون صحتها أو كذبها غير معروف على وجه التحديد كما لا يمكن التقرير بشىء من الجزم فى ظل المعلومات والوقت المتاح بالنسبة للوصول إلى قرار .

إنه لسؤال واقعى على نحو محض ما إذا كان هجوماً معيناً للمشاة يحقق أهدافها أو يفشل فى تحقيقها . إنه - وبرغم ذلك - سؤال يتضمن الحكم ؛ حيث إن النجاح أو الإخفاق يعتمد على استعداد العدو ، ودقة وقوة مساندة سلاح المدفعية ، والطبيعة الجغرافية للمنطقة ، ومعنويات الجنود المهاجمين والمدافعين ، وعدد من العوامل الأخرى التى يمكن معرفتها أو تقييمها بالكامل من قبل القائد الذى يعطى أوامر الهجوم .

وفى الحديث العادى غالباً ما يكون هناك خلط بين عنصر الحكم فى القرار والعنصر الأخلاقى . هذا الخلط يزداد من خلال حقيقة أنه كلما ازداد تتبع سلسلة الوسائل والغايات ، أى كلما تعاظم العنصر الأخلاقى ، ازداد الشك بالنسبة للخطوات فى سلسلة الوسائل والغايات ، وتعاظم عنصر الحكم الموجود فى تحديد ماهية الوسائل التى سوف تسهم فى تحقيق الغايات المحددة (٩) .

---

(٩) أشار لايز ، Leys ، مرجع سابق ، ص ١٨ ، إلى أن هذا الارتباك والتشويش كان ماثلاً فى معظم الأدبيات المتعلقة بحرية التصرف الإدارى .

إن العمليات التى يتم من خلالها تكوين الأحكام تمت دراستها بصورة ناقصة جداً . فقد يُخشى فى الإدارة العملية أن الثقة فى صحة الأحكام بعض الأوقات تأخذ مكان أية محاولة جادة لتقييمها بصورة منظمة على أساس النتائج اللاحقة . على أن المزيد من الدراسة لسيكولوجية اتخاذ القرار يلزم تأجيلها إلى الفصل اللاحق [١٠] .

الأحكام القيمية فى الإدارة الخاصة :

إن الإيضاحات التى تم استخدامها إلى الآن فى هذا الفصل قد تم استخلاصها بصورة واسعة من حقل الإدارة العامة . وأحد الأسباب الدافعة لهذا يتمثل فى أن مشكلة الأحكام القيمية قد تمت دراستها بشكل مستفيض فى القطاع العام أكثر منها فى القطاع الخاص ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بحرية التصرف الإدارية والتنظيم الإدارى . وفى الحقيقة فإنه لا يوجد اختلاف جوهرى فى هذا الموضوع بين القطاعين . فالقرارات فى الإدارة الخاصة تشبه القرارات فى الإدارة العامة ؛ إذ يجب أن تأخذ هذه القرارات فى اعتبارها الأهداف التى تم تحديدها بالنسبة للمنظمة على اعتبار أنها تمثل حيثياتها الأخلاقية .

وبالطبع فإن هناك اختلافات مهمة بين الإدارة العامة والخاصة بالنسبة لأنواع الأهداف التنظيمية المحددة والإجراءات والآليات المتعلقة بتكوينها . ففى الإدارة العامة فإن المسئولية الأخيرة بالنسبة لتحديد الأهداف تقع على عاتق الهيئة التشريعية ، وفى الإدارة الخاصة تقع هذه المسئولية على عاتق مجلس الإدارة وبالتحديد المساهمين [١١] . وفى كلا المجالين برزت مشكلات حادة فيما يتعلق بالوسائل التى يمكن استخدامها بالنسبة لتنفيذ مسئولية هذه الهيئات الرقابية [١٢] . وتلك هى المشكلة التى سوف

---

(١٠) لقد قدم برنارد Barnard ، مرجع سابق ، وجهة نظر مشوقة ، ولكنها قد تكون متفائلة جداً ، فيما يتعلق بعنصر "الحدس فى القرار الإدارى ، فى ملحق ، العقل فى الشئون اليومية" .

(١١) فى الفصل السادس سوف يتم تقديم الحجج التى تبين أن المضاهاة الحقيقية للهيئة التشريعية هى العميل أكثر من كونها مالك الأسهم .

(١٢) يزداد حجم أدبيات الإدارة الخاصة بشكل سريع ، على الرغم من أن معظمه حديث . انظر على سبيل المثال : Beardsley Ruml, Tomorrow's Busness (New York: Farrar & Rinehart, 1945); Robert A. Brady, Bresmess as a System of Power (New York: columbia University Press, ١٩٤٣); or Robert Aron Gordon, Business Leadaship on the Large Conponation (Washongton: Brookings Instruction, 1945) .

نعالجها لاحقًا . ومرة أخرى نوجه اهتمامنا بصفة خاصة نحو حقل الإدارة العامة ؛ لهذا فإن قليلاً من الترجمة للمصطلحات يجب أن تفى بالغرض لتجعل معظم هذه المناقشة قابلة للتطبيق بالنسبة لعلاقة المساهمين بالإدارة .

رسم السياسات والإدارة :

فى الواقع العملى ، فإن الفصل بين العناصر الأخلاقية والواقعية فى الحكم يمكن تحقيقه فى العادة إلى مدى قصير فقط . فالقيم التى تتضمنها القرارات الإدارية نادراً ما تحدد بشكل نهائى القيم فى أية صورة سيكولوجية أو فلسفية . فمعظم الأهداف والأنشطة تستمد قيمها من العلاقات ، والموجودة بين الوسائل والغايات التى تربطها بالأهداف أو الأنشطة التى تثمن لذاتها . ومن خلال عملية التوقع ، فإن القيمة المتأصلة فى الغاية النهائية المرغوبة وتحول نحو الوسائل . فمنتج العملية الصناعية تقدر مكانته من قبل المنتجين بالنسبة لتحويله إلى نقود (التى بالمقابل لها أهمية فقط فى المقايضة) ومن قبل المشترين بالنسبة للقيم التى يمكن اشتقاقها من استهلاكه . فمثلاً يتم تقييم أنشطة قسم الإطفاء أو نظام مدرسة ما فى نهاية المطاف على أساس إسهامها بالنسبة للبشر والحياة الاجتماعية ، وأنها تحتفظ بقيمتها فقط مادامت أنها تخدم تلك الغايات النهائية .

وإلى المدى الذى تكون فيه هذه القيم الوسيطة لها علاقة ، فإن القيمة المقدرة VAL-UATION تتضمن العناصر الواقعية المهمة بالإضافة إلى العناصر الأخلاقية . وحيث إن نتائج النشاط الإدارى من الممكن النظر إليها باعتبارها غايات فقط بالمعنى الوسائطى ، فإن القيم التى سوف تكون مرتبطة بهذه النتائج تعتمد على الارتباطات التجريبية التى يُعتقد أنها تظهر بينها والأهداف النهائية . ومن أجل تقييم هذه القيم الوسيطة بشكل ملائم ، فإنه من الضرورى فهم نتائجها الموضوعية .

وفى أحسن الأحوال يكون من المؤمل تقسيم عملية القرار إلى قسمين رئيسيين . القسم الأول : يتضمن تطوير نظام من القيم الوسيطة ، وقيم لأوزانها النسبية . القسم الثانى : يكمن فى المقارنة بين طرق التصرف المحتملة انطلاقًا من هذا النظام القيمى .

إن من الواضح أن القسم الأول يتضمن كلاً من الاعتبارات الأخلاقية والواقعية فى حين أن القسم الثانى من الممكن أن يكون مقتصراً على المشكلات الواقعية .

وكما تمت الإشارة سلفًا إلى السبب وراء عمل تقسيم من هذا النوع ، حيث يكمن فى المعايير المختلفة لمصطلح "الصواب" CORRECTNESS الذى يجب أن يطبق بالنسبة للعناصر الأخلاقية والواقعية فى القرار . فمفهوم "الصواب" كما يُطبق بالنسبة للأشياء الحتمية له معنى قائم على أساس القيم الإنسانية الذاتية فقط . أما مفهوم "الصواب" كما يطبق بالنسبة للافتراضات الواقعية فيعنى الحقيقة الموضوعية لمشكلة عملية ؛ لهذا فإنه إذا ما أعطى شخصان إجابتين مختلفتين لمشكلة حقيقية ، فإنهما لا يمكن أن يكونا صحيحين . بعكس الحال بالنسبة للمسائل الأخلاقية .

غموض التمييز بين رسم السياسات والإدارة :

الاعتراف بهذا التمييز بالنسبة لمعانى مفهوم "الصواب" سوف يضفى وضوحًا على التمييز الذى يتم بصفة عامة فى أدبيات علم السياسة بين "أسئلة رسم السياسات" و"الأسئلة الإدارية" . هذه المصطلحات الأخيرة منحت فرصة الانتشار والتداول من خلال بحث جودناو GOODNOW الكلاسيكى بعنوان "السياسة والإدارة POLITICS AND ADMINSTRATION" [١٣] الذى تم نشره فى عام ١٩٠٠م . إلا أنه لا دراسة جودناو ولا أى من البحوث المتعددة التى تلتها تتضمن أى معايير أو علامات واضحة تم اقتراحها بالنسبة لتحديد هوية كل من السياسة والإدارة التى قد تمكن الشخص من التعرف على "السؤال المتعلق برسم السياسات" بمجرد الاطلاع ، أو ليميزه من "السؤال المتعلق بالإدارة" . إن من الواضح أنه قد تم افتراض بأن التمييز بينهما بديهى ، ومن ثم فإن مسألة البداهة من الصعب أن تتطلب مناقشة .

لقد وضع تشارلس أى ميريام CHARLES E. MERRIAM فى كتابه "الديموقراطية الجديدة والحكم الاستبدادى الجديد" THE NEW DECOCRACY AND THE NEW DESPOTISM كواحد من الافتراضات الخمسة الأساسية للديمقراطية المبدأ المتمثل فى :

(١٣) Frank I.Goodnow; Polities and Administration, (New York: Macmillan, 1966)

"الرغبة فى الوصول إلى القرار الرائج فى التحليل الأخير القائم على الأسئلة الأساسية المتعلقة بالتوجه الاجتماعى وتحليل السياسات ، وإدراك الإجراءات الخاصة بالتعبير عن مثل هذه القرارات ومصداقيتها فى تحليل السياسات" (١٤) . وبقدر ما يكون الشخص أكثر تحديداً بالنسبة لمجال وطبيعة هذه "الأسئلة الأساسية" فإنه يكون أقل وضوحاً ، كما يتبين من الفقرة التالية :

ربما يتم السؤال ، عمن سوف يقرر ماهية الأسئلة الأساسية ومن سوف يحدد فيما إذا كانت طرق ووسائل التعبير للناس سوف تكون ملائمة وفاعلة؟ إننا لا يمكن أن نذهب إلى أبعد من "الفهم العام" للمجتمع ، الذى يمثل دائمًا الحكم على صيغة ووظيفة القانون الذى تم فى إطاره وضع النظام" (١٥) .

وبالمماثل ، فقد فشل جودناو GOODNOW ، فى طرحه الأصلى عن السياسة والإدارة فى الحكومة فى رسم خط فاصل بين الاثنين . وفى الحقيقة ، فقد كاد أن يفسر "رسم السياسات" بـ "اتخاذ القرار" والإدارة "بالفعل" . فعلى سبيل المثال :

"تقع مجموعة الوظائف السياسية ذاتها بشكل طبيعى تحت صنفين ، وكلاهما يمكن تطبيقه بالتساوى على العمليات الذهنية وتصرفات الشخصيات الواعية بذاتها وهذا يعنى أن تصرف الدولة ككيان سياسى يكمن إما فى العمليات الضرورية بالنسبة للتعبير عن إرادتها ، أو فى العمليات الضرورية لتنفيذ تلك الإدارة" (١٦) . هاتان الوظيفتان للحكومة قد تكون تسميتها على التوالى بغرض الملاءمة السياسة والإدارة . فالسياسة يفترض أن تركز على رسم السياسات أو التعبير عن رغبة الدولة . أما الإدارة فيفترض أن تركز على تنفيذ هذه السياسات (١٧) .

ولكن جودناو GOODNOW تراجع عن هذا الموقف المتطرف عند المرحلة الأخيرة فى

(١٤) Charles E. Merriam, The New Democracy and the New Despoasin (New York: McGrow-Hill, 1939), p.ll.

(١٥) المرجع السابق ، ص ٣٩ .

(١٦) جودناو Goodnow ، مرجع سابق ، ص ٩ .

(١٧) المرجع السابق ، ص ١٨ .

نقاشه ، وأقر بأن هناك عناصر محددة فى القرار متضمنة فى الوظيفة الإدارية ، حيث يقول : "الحقيقة - إذن - تتمثل فى أن هناك جزءًا كبيرًا من الإدارة لا يرتبط بالسياسة . ولهذا السبب ينبغى أن يحرر على نطاق واسع ، إذ لم يكن بالإجمال ، من تحكم الهيئات السياسية . إن هذا الجزء لا يرتبط بالسياسة وذلك لأنه يشمل مجالات شبه علمية ، وشبه قضائية وما يشبه نطاق الأعمال أو النشاط التجارى ؛ وهو عمل لا يحمل إلا القليل من التأثير على التعبير عن إرادة الحكومة الحقيقية [١٨] .

وبدون اعتناق أو قبول استنتاج جودناو GOODNOW المتعلق بالرغبة فى نقل بعض أجزاء من الإدارة من نطاق التحكم السياسى ، فإننا قد نجد فى هذه العبارة الثالثة محاولة من جانبه لفصل فئة من القرارات التى لا تتطلب رقابة خارجية ؛ وذلك لأنها تمتلك معيارًا داخليًا للصواب . إن افتراض نظرية المعرفة الواردة فى هذا الكتاب تقودنا إلى مطابقة هذا المعيار الداخلى مع معيار صواب الواقعية ، ومطابقة مجموعة القرارات التى تمتلك هذا المعيار مع تلك التى هى واقعية بطبيعتها .

وفى إطار مناقشات حرية التصرف الإدارية من وجهة نظر القانون الإدارى هناك فى بعض الأحيان ميل نحو إنكار وجود أى فئة من الأسئلة الواقعية التى تمتلك وضعًا معرفيًا فريدًا . فلم يكن فرويند FREUND ولا ديكنسون DICKINSON قادرين على إيجاد مسوغ بالنسبة لحرية التصرف الإدارى عدا كونه تطبيقًا للقرارات فى الحالات الواقعة ، أو باعتباره ظاهرة عابرة تقتصر على نطاق عدم التأكد الذى لم يخترقه بعد قاعدة القانون [١٩] .

بالتأكيد فإن الرجلين يقدمان مقترحات مختلفة بالنسبة للإلغاء المتدرج لهذا المجال من عدم التأكد . فقد كان فرويند FREUND يعتمد على الهيئة التشريعية من أجل تقييد

---

(١٨) المرجع السابق ، ص ٨٥ .

(١٩) Ernst Freund, Administrative Powers over Persons and Property (Chicago: University of Chicafo Press, 1928), pp. 97-103; John Dickinson, Adminstrative Justice and the Supremacy of Law in the United States (Cambridge: Harvard University Press, 1927), passun.

حرية التصرف وذلك من خلال ممارسة وظيفته المتعلقة بتحديد رسم السياسات [٢٠] . أما ديكنسون DICKINSON فيعتقد أن حرية التصرف الإدارية من الممكن أن تستبدل تدريجياً بقواعد عامة يمكن أن تصبغها المحاكم ، على اعتبار أنها مبادئ تظهر للعيان تدريجياً من مجموعة محددة من المشكلات [٢١] . إن أياً منهما غير مستعد بأن يقر بأى اختلاف جوهرى بين العناصر الواقعية والمعيارية التى يشملها بناء القرار ، أو أن يرى فى ذلك الاختلاف مبرراً بالنسبة لسلوك حرية التصرف .

لقد كانت المحاكم قاب قوسين أو أدنى فى أن تعترف بهذا التمييز ، على الرغم من أن فصلهما إلى "أسئلة تتعلق بالواقع" و"الأسئلة تتعلق بالقانون" يضع على الفئة الأخيرة عدداً كبيراً من القضايا الواقعية عندما تصبح "الحقائق المتعلقة بالسلطة القضائية" و"الحقائق الدستورية" "أسئلة متعلقة بالقانون" [٢٢] . وعلى أى حال ، فإن هذا ليس الموضع لمناقشة جميع جوانب المشكلة المتعلقة بإعادة النظر القضائية . هذه التعليقات الموجزة تفيد فقط فى إيضاح غياب أى اتفاق عام فيما يتعلق بالاختلاف الجوهرى بين الأسئلة المتعلقة بالحقيقة والأسئلة المتعلقة بالواقع فى حقل القانون الإدارى .

وعلى النقيض من وجهة النظر التى ترى أن حرية التصرف فى طبيعتها غير مرغوبة ، نجد وجهة النظر المتطرفة بنفس القدر التى ترى أن جميع القرارات الإدارية من الممكن أن توجه بأمان من خلال المعيار الداخلى للصواب ، كما أن الرقابة التشريعية من الممكن أن تُخلف بالرقابة التى تمارس من قبل مؤسسة العلم [٢٣] . إن تحليلنا ليكشف

(٢٠) فرويند Freund ، مرجع سابق ، الصفحات ٩٨-٩٩ .
(٢١) ديكنسون Dickinson ، مرجع سابق ، الصفحات ١٠٥-١٥٦ .
(٢٢) فرويند Freund ، مرجع سابق ، الصفحات ، ٢٨٩-٢٩٩ ، ديكنسون Dickinson ، مرجع سابق ، الصفحات ٣٠٧-٣١٣ .
(٢٣) لقد أكد سى .جى . فريدريك C.J. Friedrick أهمية قيمة "جماعة العلوم" من أجل فرض المسئولية . وعلى أية حال ، فإنه لم يقترح الاستغناء عن وسيلة الرقابة التشريعية . انظر :
Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility," in Policy. 1940 (Cambridge Harvard University Press, 1940). Pp. 3-24 C. John M. Gaus, "The Responsibility of Public Adminstration." In The Frontiers of Public Adminstration, ed, Gaus, White, and Dunoch (Chicago University of Chicago Press, 1936), pp. 26-44.

زيف الحجة التى تعلن صراحة أن القرارات ينبغى أن تكون جميعها ذات طبيعة واقعية كما تدحض بوضوح الحجة التى تعلن صراحة بأن القرارات ينبغى أن تكون جميعها ذات طبيعة أخلاقية .

إن الموقف الذى تقودنا إليه الافتراضات المنهجية لهذه الدراسة يتمثل فيما يلى : تُعد عملية إثبات الافتراض المتعلق بالواقعية متميزة عن العملية المتعلقة بعملية إثبات صحة الحكم المتعلق بالقيم ؛ ذلك أن الافتراض الأول يتم إثباته من خلال اتساقه مع الحقائق ، فى حين إثبات الافتراض الأخير من خلال صيغة الأمر أو السلطة البشرية .

المشرع والإدارى :

تجد المؤسسات الديموقراطية مسوغها الأساسى كإجراء للتثبت من الأحكام المتعلقة بالقيم . ولا توجد طريقة "علمية" أو طريقة قائمة على "الخبرة" لاتخاذ مثل هذه الأحكام ، ومن ثم فإن الخبرة مهما كان نوعها لا تُعد شرطًا لأداء هذه الوظيفة . على أنه إذا ما كان بالإمكان فصل العناصر المتعلقة بالواقعية فى القرار بصراحة ، من الناحية "العملية" عن تلك المتعلقة بالأخلاقية ، فإن الأدوار الملائمة للتمثيل والخبرة فى عملية القرار الديموقراطى سوف تكون بسيطة . ولسببين فإن ذلك غير ممكن . السبب الأول : كما أوضحنا سلفًا ، فإن معظم الأحكام المتعلقة بالجانب القيمى يتم التوصل إليها على أساس القيم الوسيطة ، التى هى فى حد ذاتها تتضمن أسئلة تتعلق بالجانب الواقعى . ثانيًا : أنه إذا ما تم إيكال القرارات المتعلقة بالجانب الواقعى إلى الخبراء ، فإنه يجب أن تكون الجزاءات متاحة من أجل ضمان أن الخبراء سوف يعملون وفقًا للأحكام المبينة على الجانب القيمى ، انطلاقًا من حسن النية ، التى تمت صياغتها بصورة ديموقراطية .

إن الانتقادات الموجهة للإجراءات الراهنة المتعلقة بتعزيز المسئولية تشير إلى درجة عالية من عدم الكفاءة بالنسبة لهذه الإجراءات فى الواقع العملى [٢٤] . غير أنه لا يوجد

---

(٢٤) فريدريك Friedrich ، مرجع سابق ، الصفحات ٣-٨ . من الواجب أن نشير مرة أخرى إلى أن فريدريك Friedrich لم يقترح الاستغناء عن الرقابة الديموقراطية ، ولكن ليضيف إليها قوانين أخرى .

سبب لنستنتج أن الإجراءات فى ذاتها عديمة القيمة . أولاً : للأسباب الآنفة الذكر ، فإنّ المسئولية الذاتية بالنسبة للمدير لا تمثل إجابة للمشكلة . ثانياً : أن الحقيقة التى تشير إلى أن ضغوط العمل التشريعى تحول دون مراجعة أكثر من مجرد عدد محدود من القرارات الإدارية لا تقضى على فائدة الجزاءات التى تتيح للهيئة التشريعية بأن تجعل الإدارى عرضة للمساءلة بالنسبة لأى من قراراته . إن توقع إمكانية التحرى التشريعى والمراجعة سوف يكون لهما تأثير رقابى قوى على الإدارى ، حتى لو كانت هذه المراجعة المحتملة من الممكن أن تتحقق فى حالات محدودة فقط . إن وظيفة اتخاذ القرار قد توزع بطريقة مختلفة جداً فى الهيئة الإدارية من قبل السلطة بالنسبة لحل القرارات موضع الخلاف .

إنه من غير المحتمل أن نضع أى مبادئ نهائية بالنسبة للموضوع المثير للخلاف ، والذى لم يتم بحثه وتمحيصه بصورة كاملة [٢٥] . وبرغم ذلك ، فإنه إذا ما كان التمييز بين الأسئلة المتعلقة بالجانب الواقعى والأسئلة المتعلقة بالجانب الأخلاقى صحيحة ، فإن هذه الاستنتاجات يبدو أنها تسير وفقاً لما يلى :

١ - من الممكن تقوية المسئولية تجاه المواقف الديموقراطية بالنسبة لتحديد الجانب القيمى ، وذلك من خلال ابتكار وسائل إجرائية تسمح بوجود فصل أكثر فعالية للعناصر المتعلقة بالجانب الواقعى والعناصر المتعلقة بالجانب الأخلاقى فى القرارات . بعض هذه الاقتراحات سوف تقدم طبقاً لهذه العناصر فى الفصول الأخيرة .

٢ - إن تحديد السؤال الموجه للمشرع أو الإدارى بالنسبة للقرار ينبغى أن يعتمد على الأهمية النسبية للقضايا المتعلقة بالجانب الواقعى والجانب الأخلاقى المتضمنة فى القرار ، والدرجة التى يكون فيها الأول ، أى قضايا الجانب الواقعى ، مثيرة للجدل ؛ ذلك أن التحديد الملائم سوف يكون باطراد ممكناً ، دون إثقال كاهل المشرع إلى الدرجة التى يمكن بها تنفيذ النقطة الأولى التى وردت سلفاً بنجاح .

(٢٥) لقد عالج أى . جى . جبون I. G. Gibbon مثل هذا السؤال فى مقالة له بعنوان : "The Official and His Authority," المنشـــورة فى (Public Administration, 4: 81-94 (Apr., 1920 حيث توصل إلى نتائج تتفق جوهرياً مع تلك النتائج التى تم طرحها سلفاً هنا .

٣ - حيث إن الهيئة التشريعية يجب بحكم الضرورة أن تتخذ الكثير من الأحكام ذات الصلة بالجانب الواقعى ، فإنه يجب أن يكون لديها مدخل للوصول إلى المعلومات والاستشارة . وعلى أية حال فإن هذا يجب ألا يتخذ مجرد صيغة التوصيات بالنسبة للتصرف أو التنفيذ ، وإنما يجب أن يتخذ صيغة الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب الواقعى ذات الصلة بالنتائج الموضوعية للبدائل المطروحة أمام الهيئة التشريعية .

٤ - حيث إن المنظمة الإدارية يجب بحكم الضرورة أن تتخذ الكثير من الأحكام ذات الصلة بالجانب القيمى ، فإنه يجب عليها أن تكون سريعة الاستجابة لقيم المجتمع ، والتى تقع خارج نطاق تلك القيم التى سُنت بوضوح فى صيغة قانون . وبالمثل ، فإنه على الرغم من أن وظيفة اتخاذ الأحكام ذات الصلة بالجانب القيمى قد تفوض فى الغالب إلى الإدارى ، وخاصة فى المواقف التى لا تتدخل فيها القضايا موضع الخلاف ، فإن مساءلته الكاملة - فى حالة عدم الاتفاق - يجب أن يتم استبقاؤها .

إذا ما كان من المحبذ العودة إلى مصطلحات "السياسات" POLICY و"الإدارة" ADMINSTRATION فإنهما من الممكن أن يطبقا فى أفضل الحالات بالنسبة لتقسيم الوظائف ذات الصلة بالقرار والتى تسير تبعًا لهذه الخطوط المقترحة . مثل هذا التقسيم - على الرغم من أنه ليس مماثلاً لفصل "القيم" عن "الواقع" - سوف يكون معتمداً بوضوح على التمييز الأساسى بينهما .

"إنه لمن السذاجة أن نقترح أن تقسيم العمل بين المشرع الإدارى فى أى مؤسسة عامة فعلية سوف يسير بدقة تبعًا للخطوط التى تم اقتراحها توًا . ففى المقام الأول نجد أن الهيئة التشريعية سوف تتمنى فى الغالب - لأسباب سياسية - أن تتجنب اتخاذ قرارات ذات صلة برسم السياسيات واضحة المعالم ، وأنت تنقل هذه القرارات إلى المؤسسة الإدارية [٢٦] . فى المقام الثانى فإن الإدارى قد يكون مختلفًا عن المحايد والشخص المشتكى الذى تم توضيحه هنا ، فقد يكون لهذا الشخص (وعادة ما يكون

(٢٦) لقد تمت مناقشة هذه النقطة ببراعة من قبل لايز Leys ، مرجع سابق ، الصفحات ٢٠-٢٢ .

له ذلك) قيمه الشخصية المحددة بدقة التى يتمنى أن يراها مطبقة من قبل منظمته الإدارية ، وأنه قد يقاوم المحاولات الصادرة من قبل المشرع فى أن يفترض بالكامل وظيفة تحديد رسم السياسات ، أو أنه قد يعمد إلى تخريب أو تعطيل قراراتهم من خلال أسلوبه فى تنفيذ هذه القرارات .

وبالرغم من ذلك ، فقد يكون من العدل القول بأن تحقيق المسئولية الديموقراطية فى الحكومة العصرية يتطلب اقترابًا من هذه الخطوط المتعلقة بتعيين الحدود بين الإدارى والمشرع التى تم ذكرها آنفًا .

ملاحظة عن المصطلحات :

قبل اختتام هذا الفصل ، ينبغى الإشارة إلى أن مصطلح "رسم السياسات" غالبًا ما يُستعمل بصورة فضفاضة وبعيداً عن جوهر المعنى المقدم فى هذا الفصل . ففى أدبيات الإدارة الخاصة - على وجه التحديد - فإن مصطلح "رسم السياسات" غالبًا ما يعنى أحد أمرين :

(أ) قاعدة عامة تم وضعها فى منظمة ما من أجل الحد من حرية تصرف المرؤوسين (فمثلاً يُعد الاحتفاظ بصورة من جميع الرسائل حسب الموضوع نمطًا من "رسم السياسات" فى قسم "ب") .

(ب) على الأقل الأكثر أهمية من هذه القواعد التى تم الإعلان عنها من قبل الإدارة العليا (فمثلاً للموظف الحق فى أخذ أسبوعين إجازة مرضية كل سنة) . على أن أيًا من الاستعمالين لا يعنى أن رسم السياسات له مدلول أخلاقى ؛ ذلك أن الغموض الخطير سوف يتم تحاشيه إذا ما تم استخدام مصطلحات مختلفة بالنسبة لهذه المفاهيم الثلاثة ، أى المفهوم الذى تمت مناقشته فى الفقرات السابقة ، والمفهومين اللذين تمت الإشارة إليهما أعلاه . غير أنه ربما قد يكون من الممكن أن نطلق على ذات الصلة بالجانب الأخلاقى للإدارة اسم "رسم السياسة التشريعية" ، التى تشير إلى القواعد العريضة غير الأخلاقية التى تم وضعها من قبل الإدارة العليا ، "ورسم السياسات الإدارية" ، والقواعد الأخرى ، مثل "رسم سياسات العمل" .

بالإضافة إلى هذه الأنواع المتعددة من رسم السياسات ، أو القواعد الرسمية المعلنة ، فقد وُجد فى كل منظمة تقريبًا عدد كبير من الممارسات التى لم تُعتمد كأنظمة أو تعليمات ، كما أنها تفرض عن طريق القرارات أو الأوامر ، غير أنها برغم ذلك ملاحظة فى المنظمة بحكم قوة العادة أو لأسباب أخرى . وفى الغالب ، فإن الخط الفاصل بين رسم السياسات والممارسة ليس دقيقًا إلا إذا كانت المنظمة تتبع ممارسة (أو رسم سياسة) وضع جميع سياساتها فى صيغة مكتوبة .

خاتمة :

لقد تم تخصيص هذا الفصل من أجل شرح الفرق بين عناصر الجانب القيمى وعناصر الجانب الواقعى فى اتخاذ القرار . علاوة على ذلك . فقد أوضح هذا الفصل أن هذا الفرق يمثل الأساس بالنسبة للخط الذى يرسم عادة بين الأسئلة المتعلقة برسم السياسات والأسئلة المتعلقة بالإدارة .

وفى الفصل القادم ، سوف يتم فحص ودراسة تركيبة القرار بمزيد من التفصيل ، مع الإشارة الخاصة لفكرة العقلانية فى اتخاذ القرار . على أن التأكيد سوف يبقى منصبًا على الأوجه المنطقية أكثر من التأكيد على الأوجه السيكولوجية فى القرار .

تعليق على الفصل الثالث :

اهتم النصف الأول من الفصل الثالث بالفرق المنطقى الأساسى بين "الواقع IS" و"الواجب (ما ينبغى أن يكون) OUGHT" ، فى حين اهتم النصف الثانى بشكل أوسع بالمضامين المتعلقة بهذا التمييز بالنسبة للمنظمة والعمل المتصل بالحكومات الديموقراطية . لهذا السبب فإنه من المحتمل أن يكون لهذا الفصل أهمية كبرى بالنسبة للقراء الذين لديهم اهتمام بالإدارة العامة ، حيث إن للنقاش المتصل بعلاقة رسم السياسات بالإدارة تاريخًا طويلاً حيث يغلب فيه التمييز بين "الواقع" و"الواجب" دورًا مركزيًا .

لكن السؤال الرئيسى بالنسبة لمن يضع الأهداف الأساسية ـ وأسس ما ينبغى أن

يكون ـ لمنظمة ما يُثار فى المنظمات من جميع الأنواع الخاصة وغير الربحية وكذلك المنظمات العامة . وفى الإدارة العامة فإن مناقشة وضع الأهداف يركز على مسئولية الإداريين اتجاه المشرعين والناخبين ، فى حين أن مناقشة وضع الأهداف فى إدارة الأعمال يركز على مسئولية الموظفين والمديرين التنفيذيين اتجاه المساهمين ، أما فى مجال إدارة المنظمات الخاصة غير الربحية ، فإن التركيز يكون على دور مجالس الأمناء فى علاقاتهم بالإدارة ثم بالعملاء (كما هو حاصل فى المعاهد التربوية ، والطلاب ، وخريجى الجامعات والمانحين) .

الواقع والمفترض (ما يجب عمله) :

لقد برهنت إشارتى فى الفقرة الثانية من الفصل الثالث إلى الفلسفة الفرضية المنطقية باعتبارها توفر الأساس الفلسفى بالنسبة لمعالجة "الواقع" و"ما ينبغى أن يكون" ـ على أنها السمكة الحمراء التى أربكت بعض النقاد . وفى الوقت الراهن يعتقد على نطاق واسع أن الفلسفة الوضعية المنطقية تمثل موقفًا فلسفيًا مشكوكًا فيه ، ومن ثم فإن اسمها اليوم يستعمل كلقب دال على الاستخفاف أكثر من كونه مصطلحًا يستخدم للوصف . إنه لا توجد لدى أية رغبة فى الدفاع عن الفلسفة الوضعية المنطقية ، لكن أود الإشارة ببساطة إلى أن حجة الفصل فى مجمله تسير قدمًا كما لو أننا استبدلنا الفلسفة الوضعية المنطقية "بالمنهج التجريبى" أو لو أننا ببساطة توقفنا عن تعريف الحجة على أنها تنتمى إلى مدرسة فلسفية معينة .

النقطة الجوهرية هنا هى أنه ليس بإمكانك الحصول على "ما ينبغى أن يكون" بأى وسيلة من وسائل المنطق الدقيق ، بل مجموعة من "الواقع" المحض فقط . وللوصول إلى "ما ينبغى أن يكون" فى النهاية ، فإن بعض "ما ينبغى أن يكون" يجب أن يكون كامنًا على الأقل فى المقدمات المنطقية الأولية . ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد حصيلة من المعرفة متعلقة بخصوص كيف يستطيع العالم فى الواقع ، بذاته كلية ، أن يحدثنا عن الكيفية التى "يجب" أن يكون عليها العالم . وبالنسبة للأخير ، فإنه يجب أن يكون لدينا الاستعداد لأن تقول ما هو ذلك النوع من العالم الذى نحب أن نمتلكه ، كما يجب أن نضع بعض القيم التى تتخطى الحقائق .

عندما نبدأ خط التفكير المتصل بمقولة "يجب" فيما يتعلق بغاية أو هدف المنظمة ، فإن كلمة "يجب" تترك آثارها على كل الاستنتاجات التالية ، التى تصبح فى لغة الفصل الثالث عبارات ذات صلة بالجانب الأخلاقى ممزوجة بعناصر من الجانب الواقعى . علاوة على ذلك ، فإن كلمة "يجب" التى تكون الهدف التنظيمى تختلط عادة بالعناصر المتعلقة بالجانب الواقعى . لهذا فإننا عندما نقول "يجب علينا أن ندخل خط إنتاج جديد ورخيص فإن هذا من المحتمل أن يعنى فى الواقع أن هناك سوقًا جيدة لمثل هذا الخط الإنتاجى ، ومن ثم فإننا لو أدخلنا هذا الخط فسوف نزيد من أرباحنا (أى تحقيق الهدف التنظيمى) .

على أنه إذا ما تم تحديد هدفٍ ما ، فإنه يمكن الدفاع عنه من خلال الإشارة إلى هدف آخر أكثر ضرورة بالنسبة لتلك التى يكون موجهًا نحوها ، وإلى الاعتقاد (أى الحقيقة المفترضة التى قد تكون صحيحة أو لا تكون) الذى يعنى أن تحقيق الهدف الأول سوف يسهم الوصول إلى الهدف الثانى . فعلى سبيل المثال يقوم قسم الإطفاء بمكافحة الحرائق من أجل تقليل خسائر الحريق (فمكافحة الحريق تقلل من الخسائر) ، ومن أجل المحافظة على الممتلكات الثمينة (فالمبانى تعد ممتلكات ثمينة ومفيدة) ، وهكذا تنتهى السلسلة ، ربما بقيم نهائية مثل الفضيلة والحقيقة والجمال .

أتمنى أن يكون بمقدور هذه التعليقات الموجزة أن تزيل أى التباس باقٍ حول الفرق بين الواقع وما يجب أن يكون وتجعله أقل إثارة للجدل .

الواقعية لا تعنى بالضرورة "الحقيقة" :

لا يعنى مصطلح "المقدمة المنطقية الواقعية" عبارة تجريبية صحيحة ، ولكنه يعنى اعتقاداً ، أى توكيد على الحقيقة . والتوكيد قد يتم تدعيمه أولا يُدعم بدليل ، كما أن وجود مثل هذا الدليل قد يتسم بالمصداقية العالية أو الضعيفة ؛ ذلك أن اتخاذ القرار الإنسانى يستخدم المعتقدات التى قد تصف أو لا تصف حقيقة العالم بالفعل . إننا نسمى مثل هذه المعتقدات سواء أكانت صحيحة أم خاطئة "المقدمات المنطقية الواقعية" .

التقنية والتكنوقراطية :

لقد جعل النمو السريع لدور التقنية فى عالمنا الحاضر خلال القرن الماضى الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لـ تى . سى . بيتس - وهو رجل الشارع العادى - فى أن يقرر بدقة القضايا الفنية التى تعد أساسية بالنسبة لكثير ، إن لم يكن معظم ، القرارات المهمة . إن بإمكان الشخص أن يرصد أمثلة عشوائية تقريباً من محتويات الصحافة اليومية وذلك من قبيل : ما هى التأثيرات الصحية لمستويات مختلفة من أكسيد النتروجين فى الجو ؟ وما هى تكاليف الحد من هذه المستويات ؟

إن الأمر قد يوحى فى بعض الأحيان بأننا نحول القرارات إلى "الخبراء" الذين يعرفون فى الواقع الحقائق ويستطيعون أن يقدروا مضامينها . وبالطبع فإن زيف هذا الحل التكنوقراطى بالنسبة للمشكلة واضح . ونظراً لأن معظم المقدمات المنطقية تمزج الحقائق بالقيم ؛ فإنه لا يمكننا أن نحول القرارات بأكملها إلى الخبراء دون أن نفوض لهم اختيار القيم وكذا تقدير النتائج . هذه المشكلة يقدمها الفصل الثالث ، وبخاصة فيما يتعلق بتطبيقها على المنظمات العامة [٢٧] . سوف أقوم بتقديم بعض من التعليقات الإضافية حول القضية هنا كما تطبق بالنسبة للمنظمات الخاصة ، الربحية وغير الربحية منها . إن الكثير سوف يُقال بخصوص هذا الجانب منها فى الفصول اللاحقة والتعليقات التابعة لها .

استقلال المنظمات الخاصة :

إن التمييز بين الحقيقة والقيمة يطرح سؤالين بالنسبة للمنظمات الخاصة ، السؤال الأول : يتمثل فى معرفة من سيختار القيم الأساسية التى تستهدفها المنظمة وكيف يقوم الشخص الذى اختار هذه القيم بتنفيذ هذا الاختيار ؟ السؤال الثانى : يتعلق بمعرفة كيف يمكن المحافظة على الاتساق بين الأهداف المختارة ومتابعة تنفيذها من قبل القطاع الخاص والأهداف التى قد تكون مرغوبة من قبل المجتمع الذى تعمل فى إطاره المنظمة ؟

(٢٧) ولقد ناقشنا هذا بشىء من التفصيل فى الفصل الثالث من كتاب "المنطق فى الشئون الإنسانية" (Reason in Human Affairs) Stantord University Press, 1983 .

إن الجواب المألوف بالنسبة للسؤال الأول يتمثل فى أنه ، وفقًا للحدود التى وضعها القانون ، فإن الملاّك يختارون القيم الأساسية للمنظمات الخاصة ذات الطبيعة الربحية ، فى حين يختار الأمناء تلك القيم ذات الصلة بالمنظمات غير الربحية . وهذا يطرح سؤالاً جديداً مؤداه : كيف ينفذ الملاك والأمناء اختياراتهم ؟ لقد عمدت الأدبيات الأساسية إلى تمحيص المدى الذى يمكن فيه لمالكى الأسهم أن يستطيعوا بالفعل التحكم فى سياسة الشركة فى مواجهة الإغراءات التى قد تدفع المديرين إلى جنى فوائد شخصية من مراكزهم الوظيفية . ونفس السؤال يُثار بالنسبة للمنظمات غير الربحية ، غير أنه ربما لم يتم بحثه بشكل شامل . ففضلاً عن الاعتراف بأن تلك القضايا مهمة ، فإن مناقشة مطولة لهذه القضايا تقع بشكل أوسع خارج نطاق مجال هذا الكتاب [٢٨] .

لقد أجاب علم الاقتصاد الكلاسيكى الحديث على السؤال الثانى حيث ذكر أن ، انسجام أهداف المنظمة الخاصة مع أهداف مجتمعها ، بدعوى أنه ، فى البيئة التى تتسم بأسواق المنافسة الحرة ، فإن المنظمة التى ترغب فى مضاعفة أرباحها ، أو حتى البقاء ليس لديها خيار غير العمل على إنتاج هذه البضائع والخدمات بكفاءة قدر المستطاع ، وذلك بما يدفع المستهلكين فى المجتمع إلى اختيارها وشرائها . إن الأسواق الحرة والمنافسة الشريفة تفرض تجاوبًا نحو القيم الاجتماعية كما يُعبر عنها فى سلوك المستهلكين ، حيث تقدر فى أهميتها من خلال قوة الشراء بالنسبة لكل منها . إنهم بذلك يتيحون خيارًا محدوداً من القيم بالنسبة للمنظمة الخاصة .

وحتى لو طرحنا الأسئلة المتعلقة بتوزيع الدخل جانبًا ، والفوارق الناجمة عن ذلك بالنسبة للقوة الشرائية للفرد فى أى مجتمع حقيقى فإن هذا الجواب يتطلب كفاءة معبرة ؛ لهذا فإن أى انحراف عن مسار المنافسة الشريفة يعطى مجالاً للمنظمات لكى

---

(٢٨) المرجع التقليدى فى هذا الشأن هو : A. A. Bede, Jr. and Gardner C. Means, The Modern Corporation and Private Property (New York: Macmdlan, 1934) ومن أجل الوقوف على أكثر المناقشات حداثة انظر :

H. Demsetz and K. Lehu, "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences, "Journal of Political Economy, 93: 1155-1177 (1985), and O. E. Williamson, The Economic Instructions of Capitalism (New York: The Free Press, 1985).

تختار بين القيم المختلفة وتصطنع أزمة بين تعظيم الربح وتحقيق القيم المجسدة فى السوق . وبنفس القدر من الأهمية ، فإن وجود التأثيرات الخارجية" - بوصفها نتائج للأنشطة التنظيمية التى لا تعكس أسعار السوق - تشجع أيضًا الأنشطة التى تسهم فى الأرباح على حساب قيم اجتماعية أخرى . إن الحالة الكلاسيكية للتأثير الخارجى السلبى تمثل الدخان الذى يقذف به المصنع على محيطه . وبالمثل فإن الأنشطة التى تؤدى إلى "التأثيرات الخارجية الإيجابية" - وهى الفوائد التى تعود على المجتمع التى لا تعكسها أسعار السوق - تثبط من قبل آلية السوق .

وبالطبع فإن الأنشطة التى تؤدى إلى التأثيرات الخارجية السلبية من الممكن أن يحدها القانون أو فرض الضرائب أو أية تنظيمات أخرى (وتلك التى تؤدى إلى تأثيرات خارجية مدعمة) ، غير أن وجود التأثيرات الخارجية يقوض بساطة الأسواق باعتبارها وسائل عالية للضبط الاجتماعى بالنسبة للنشاط التنظيمى الخاص . وعلى أية حال ، تبقى حقيقة أن قدرة المنظمات - سواء أكانت ربحية أم غير ربحية - على ممارسة القوة على المجتمع واستبدال قيمها الخاصة بقيم منظمات أخرى تعتبر مفيدة بشكل صارم إذا ما كان يجب عليها الاعتماد على مصادرها المالية الخاصة - إذا ما كان بمقدورها صرف مثل هذه الاعتمادات فقط استنادًا على قدرتها فى التحصيل وذلك من خلال عرض بضائعها وخدماتها على أعضاء المجتمع ، ومن أجل فعل ذلك فإنه يتوجب عليها التنافس مع المنظمات الأخرى التى هى فى نفس المكانة .

إن وجود عيوب فى نظام المنافسة المختلفة والاحتكار ، إلى جانب التعقيدات التى توجدها التأثيرات السلبية والإيجابية يضمن أن المجتمع الحديث سوف يكون نظامًا مركبًا يشمل أسواقًا ، ومنظمات صغيرة وكبيرة ، وتشكيلة واسعة من الأنظمة القانونية والتنظيمات الحكومية الأخرى وكذا التدخلات . إنّ احتمالية وجود مثل هذه التدخلات يوجد - بالمقابل - مشكلات نموذجية جديدة : فعلى سبيل المثال يمكن إنقاذ المنظمات من خلال الدعم والمساعدات المالية من النتائج السيئة المترتبة على إسرافها وتبذيرها . إن إدراك مثل هذا الأمر على أنه ليس بخطر وهمى واضح ، وذلك عندما نتذكر المساعدات المالية التى قدمت لإنقاذ شركة كريسلر وجمعيات التشييد والقروض والإعانات المالية المستمرة للقطاع الزراعى فى مجتمعنا . وعلى أية حال يمكن القول بأن المنظمة الاجتماعية ليست بالعلم البسيط ولا بالعلم الدقيق المُحكم .

الفصل الرابع

العقلانية فى السلوك الإدارى



توصلنا فى الفصل الثالث إلى أن صحة القرار الإدارى هى مسألة نسبية ، فهو صحيح إذا ما تم اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق الغايات المنشودة . ويكون اهتمام الإدارى العقلانى منصبًا على اختيار هذه الوسائل الفعالة . ومن أجل بناء نظرية إدارية يلزم إجراء المزيد من الدراسة على فكرة العقلانية ، وبالتحديد الوصول إلى وضوح تام فيما يتعلق بما تعنيه عبارة "اختيار الوسائل الفعالة" . وفى المقابل ، فإن عملية إيضاح هذه الفكرة سوف تلقى ضوءًا كبيرًا على مفهومى "الفعالية" و"التنسيق" اللذين لهما أهمية قصوى فى النظرية الإدارية .

لن نتحدث كثيرًا فى هذا الفصل عما يجول فى فكر شخص يقوم باتخاذ القرارات ؛ حيث إن معالجة الموضوع من وجهة النظر النفسية ستؤجل إلى الفصل الخامس . وفى هذا الفصل سوف نهتم بالبيئة الموضوعية للقرار ، والنتائج الفعلية التى تعقب الاختيار . وبقدر ما يكون الاختيار عقلانيًا ومدركًا بظروفه الموضوعية فإنه يتضمن اختيارًا لأحد البدائل من بين العديد من الخيارات . وتختلف البدائل فيما يتعلق بالعواقب أو النتائج التى تنجم عنها ، كما أن تحليل اتخاذ القرار فى جوانبه الموضوعية سوف يرجع إلى هذه العواقب المتغيرة للاختيار .

وعلى الرغم من أن هذا التركيز على العواقب سوف يعطى هذا الفصل انحيازًا "عقلانيًا" مؤكدًا ، فإنه يجب ألا يفسر التركيز على النواحى العقلانية للسلوك البشرى بأنه تأكيد على أن البشر عقلانيون دائمًا أو عمومًا . وذلك الفهم الخاطئ الذى تخلل النظرية السياسية النفعية وامتد إلى جزء كبير من النظرية الاقتصادية التقليدية ـ قد تم دحضه بصورة قاطعة من خلال التطورات الحديثة فى علم النفس وعلم الاجتماع [1] .

---

(١) لم تطرح وجهة النظر النفعية الساذجة فى أى مكان بشكل أقوى أكثر مما طرحها جيرمى بنثام Jeremy Bentham ، مرجع سابق ، الصفحات ١-٧ . فكرة متكررة . من ناحية أخرى ، فإن مفهوم العقلانية يعتبر شيئًا ضمنيًا أكثر من كونه واضحًا فى كتابات آدم سميث Adam Smith . انظر : An Inqury into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (New York: E. P. Dutton, 1914), pp. 12-15 على أن النقد الموجه إلى العقلانية ربما يكون قد تم طرحه بإلحاح ووضوح قوى من قبل الفرويديين (أى الجماعة التابعة لعالم النفس الشهير فرويد) ، لكن النقد يلقى فى واقع الأمر قبولاً عامًا تقريبًا بين جميع مدارس علم الاجتماع وعلم النفس الحديثة . انظر على سبيل المثال : Harold D. Lasswell, Psychopathology and Politics (Chicago University of Chicago Press, 1930), pp. 28-37; Sigmand Freud, "The Unconscious," Collected Papers (London L. and V. Woolf, 1925), 4:98-136; Vilfredo Pareto, The Mind and Society (New York: Harcourt, Brace, 1935), Cognizant .

نظرًا لأن الإدارة "الجيدة" هى سلوك يتم تكيفه بصورة واقعية وفقًا لغاياته ، تمامًا كالأعمال "الجيدة" فهى سلوك اقتصادى محسوب بدقة لتحقيق المكاسب ، فإن نظرية القرارات الإدارية ستكون مهتمة ـ بالضرورة ـ بالنواحى العقلانية للاختيار . وستولى الفصول اللاحقة من هذه الدراسة اهتمامًا أكبر بحقائق السلوك الإدارى . على أن هذا الفصل يربط العلاقة نفسها بتلك التحليلات الواقعية التى ترتبط بها مناقشة مبادئ ونظريات الأعمال مع وصف المؤسسات الاقتصادية وسلوكيات السوق الفعلية ، وذلك لا يمثل وصفًا للكيفية التى يتخذ فيها الإداريون القرارات بقدر ما هو وصف للكيفية التى يتخذ فيها الإداريون "الجيدون" القرارات [٢] .

الوسائل والغايات :

كما ذكرنا سابقًا فى الفصل الثالث أن الواقع والقيمة مرتبطان بالوسائل والغايات . وفى عملية اتخاذ القرارات يتم اختيار تلك البدائل التى تعتبر وسائل مناسبة لتحقيق الغايات المرغوبة . ومع ذلك فإن الغايات كثيرًا ما تكون مجرد أدوات لأهداف نهائية أخرى . وبهذا فإننا نُساق إلى مفهوم سلسلة أو هرم الغايات . والعقلانية تتصل ببناء سلاسل الوسائل والغايات من هذا النوع [٣] .

هرم الغايات :

حتى على المستوى الفسيولوجى فالعلاقات بين الوسائل والغايات تعمل على تكامل السلوك . وعلى هذا المستوى يتم تنسيق الشد العضلى بوصفه لأداء الأعمال الوظائفية البسيطة ، مثل : المشى ، والوصول إلى موضوع ما وفهمه ، وتحويل العيون نحو شىء ما . هذه الحركات اليسيرة يفعلها الفرد المدرك وهو على قدر كبير من اللاوعى

(٢) قد ناقش الملحق بتفصيل أكثر الفرق بين العلم التطبيقى للإدارة (دراسة ما يجب أن يقوم به الإداريون وسوسيولوجية (أى علم اجتماع) الإدارة (دراسة "ما يقوم به" الإداريون فعلاً) .

(٣) لقد قام تالكوت بارسونز Talcott Parsons بتحليل نظم التصرف الاجتماعى بمساعدة هذه المصطلحات وذلك فى : The Structure of Social Action (New York: McGraw-Phll, 1937), pp 44, 49: 228-241

والتلقائية . ولكن الطفل يتعلمها بصعوبة بالغة . وهذا التعلم - رغم أنه لا يتم على مستوى تأملى - غير مختلف تماماً عن تعلم شخص بالغ فى حالة الوسائل والغايات .

ولكن عمليات القيام بخطوة ما وفهم شىء ما تمثل ـ فى العادة ـ وسائل لغايات أكثر اتساعًا . والطريق الأوضح لتحديد الغايات المنشودة لذاتها ، والتى تكون لها فوائد كوسائل لغايات أكثر عمقًا ، هو وضع الشخص المعنى فى ظروف يكون عليه فيها أن يختار بين الغايات المتضاربة .

إن حقيقة كون الأهداف معتمدة فى قوتها على غايات أبعد تقود إلى ترتيب هذه الأهداف فى تسلسل هرمى ، وكل مستوى يتم اعتباره غاية بالنسبة إلى المستويات التى تليه ووسيلة بالنسبة للمستويات الأعلى منه . ومن خلال البناء الهرمى للغايات ، يحقق السلوك على التكامل والتناسق ؛ لأن كل عضو فى مجموعة بدائل السلوك يتم تقييمه عندئذ وفقًا لميزان شامل من القيم ، هذه الغايات "القصوى" . وفى السلوك الفعلى ، نادراً ما يتم تحقيق درجة عالية من التكامل الواعى . وبدلاً من الهرم الفرعى المفرد ، فإن بنية الدوافع الواعية هى فى العادة شبكة شديدة التعقيد أو ـ بصورة أكثر تحديداً ـ تجميع غير مترابط للعناصر الضعيفة أو غير المكتملة الارتباط فيما بينها ، وإن توحيد ودمج هذه العناصر يصبح أكثر ضعفًا بصورة متصاعدة كلما تم تحقيق المستويات الأعلى من التسلسل الهرمى ـ الغايات شبه النهائية .

إن التسلسل الهرمى للوسائل والغايات يكون مميزاً لسلوك المنظمة مثلما يكون مميزاً لسلوك الأفراد . وفى الحقيقة ، فإن نمط التخصص الذى أسميناه فى الفصل الثانى بـ "التنظيم وفقًا للأغراض" لا يعدو عن كونه ترتيبًا للهيكل التنظيمى لمؤازرة نظام الوسائل والغايات المرتبطة بإنجاز أغراضها . وبذلك فإن غرض إدارة الإطفاء هو تقليل خسائر الحرائق ، ولكن وسائل تحقيق تلك الغاية هى منع نشوب الحرائق وإطفاء الحرائق . وكثيراً ما يتم تمثيل هاتين الوسيلتين المهمتين فى الهيكل التنظيمى للمنظمة بمكتب منع الحرائق وقوة مكافحة الحريق على التوالى . وحيث إن قوة مكافحة الحريق ، ولغرض إنجاز مهمتها ، يجب أن تكون منتشرة فى المدينة ؛ فنجد فى المستوى التالى وحدات تنظيمية متخصصة لكل منطقة .

وكما أن ذلك ينطبق على سلوك الأفراد فإنه ينطبق أيضًا على المنظمات ، من أن الهرم التسلسلى للوسائل والغايات نادرًا ما يكون سلسلة موحدة ومكتملة الترابط . فكثيرًا ما تكون العلاقة غامضة بين أنشطة المنظمة والأهداف القصوى (النهائية) ، أو أن هذه الأهداف النهائية غير مكتملة الصياغة أو أن هنالك صراعات داخلية وتناقضات بين الأهداف النهائية ، أو بين الوسائل التى تم اختيارها لتحقيق تلك الأهداف ، وعليه فإن اتخاذ القرارات فى إدارة مشاريع العمل تتعقد بالمطالب المتنافسة لعملية "سقى المضخة" والإعانة الفورية للعاطلين عن العمل كأهداف للوكالة . وفى عملية اتخاذ القرارات فى مجلس الإنتاج الحربى كان من الضرورى الموازنة بين الحاجات الحربية والمتطلبات المدنية .

وفى بعض الأحيان ينجم انعدام التكامل فى التسلسل الهرمى للوسائل والغايات لمنظمة ما عن رفض هيئة رسم السياسات لإقرار موضوع سياسى "ساخن" . فعلى سبيل المثال فإن رفض الكونجرس أن يحدد لأغراض التجنيد الإجبارى الوزن النسبى الذى يجب أن يعطى للمتزوجين ولمن يعينه فى تأجيل أداء الخدمة العسكرية . وفى بعض الأحيان فإن العلاقات بين الوسائل والغايات نفسها تكون غامضة . فمثلاً ، لنقول إن هدف جيش ما هزيمة العدو يترك مساحة واسعة من النقاش وعدم الاتساق فيما يتعلق بالإستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الغاية . (يتبادر إلى الذهن هنا ذلك الجدال الدائر فى هذا البلد بين "ألمانيا أولاً" و"اليابان أولاً") .

فضلاً عن هذا فالمنظمات والأفراد يخفقون فى تحقيق تكامل تام لسلوكهم من خلال دراسة العلاقات بين هذه الوسائل والغايات . وبرغم ذلك فإن الذى يتبقى من العقلانية فى سلوكهم هو بالتحديد ذلك الهرم التسلسلى غير المكتمل ، وغير المتناسق أحيانًا ، الذى تم وصفه أعلاه .

أوجه القصور فى مخطط الوسائل والغايات :

قد يقود هذا التحليل للسلوك العقلانى بلغة التسلسل الهرمى للوسائل والغايات إلى استنتاجات غير دقيقة ما لم يتم أخذ بعض الحذر ، وذلك من قبيل :

أولاً : الغايات المطلوب تحقيقها من خلال اختيار بديل سلوكى معين غالبًا ما تكون غير محددة بصفة كاملة أو صحيحة ، وذلك بسب الفشل فى دراسة الغايات البديلة التى يمكن تحقيقها باختيار سلوك آخر . وليس كافيًا فى اختيار التصميم الكابولى للجسر عبر نهر معين أن تعلم أن هذا التصميم سيخدم غرض تمديد جسر على النهر ؛ إذ تعتمد حكمة الاختيار على ما إذا كان التصميم الكابولى سيمد الجسر على النهر بصورة أكثر فعالية وأقل تكلفة من الجسر المعلق ، أو القنطرة ، أو أى تصميم آخر ؛ لهذا فإن اتخاذ القرار العقلانى يتطلب دائمًا إجراء مقارنة بين الوسائل البديلة فيما يتعلق بالغايات التى تؤدى إليها كل وسيلة من الوسائل . وكما سوف نرى فى الفصل الثامن ، فهذا يعنى أن "الكفاية" - تحقيق أقصى قيم بوسائل محدودة - يجب أن تكون المعيار الموجه فى القرار الإدارى .

ثانيًا : فى الظروف الفعلية يكون الفصل الكامل بين الوسائل والغايات غير ممكن فى العادة ؛ نظرًا لأن الوسائل البديلة لا تكون محايدة من الناحية التقييمية فى العادة . ومن منطلق هذه الصعوبة تنشأ العديد من المناقشات العقيمة حول ما إذا كانت "الغايات تبرر الوسائل" . فعلى سبيل المثال ، ففى حالة تعديل قانون حظر الخمر فإن الوسائل التى استخدمت تضمنت العديد من الأسئلة المتعلقة بالقيم : أسئلة عن الحرية الشخصية ، أساليب الشرطة المناسبة .. إلخ ، وسريعًا ما تطغى هذه الأسئلة على أهمية الهدف "النهائى" وهو الاعتدال فى معاقرة الخمر أو الامتناع التام عنها . لهذا السبب فقد كان خطأ التحدث عن خطر الخمر باعتبار هذا التحدث مجرد وسيلة لتحقيق الغاية المرغوبة بقوة ألا وهى الاعتدال أو الامتناع عن الخمر . وقد كانت للوسائل المعينة التى استخدمت لتحقيق هذه الغاية المحددة تبعات عديدة بخلاف الغاية المحددة المنشودة ، وكان من اللازم أن تعطى هذه الغايات الأخرى غير المنشودة وزنها المناسب أثناء دراسة مدى الرغبة فى الوسائل المستخدمة .

ثالثًا : يميل اصطلاح الوسائل والغايات إلى إخفاء دور عامل الزمن فى اتخاذ القرار . فإذا كانت الغاية هى حالة أو ظروف يجب تحقيقها ، فعندئذٍ يمكن تحقيق حالة واحدة فقط فى وقت واحد ولكن يمكن تحقيق العديد من الحالات عبر فترة من الزمن ، ولا يكون الاختيار متأثرًا فقط بالغايات المعينة ولكن أيضًا بالتوقعات عن ماهية الغايات

التى يمكن تحقيقها فى أوقات مختلفة . وهنا يفرض الاختيار مشكلتين :

١ - إذا كان المطلوب تحقيق غاية محددة فى وقت محدد ، فما الغايات البديلة التى يجب التخلى عنها ذلك الوقت ؟

٢ - إذا كان المطلوب تحقيق غاية محددة فى وقت محدد ، كيف يؤدى هذا إلى تقييد الغايات التى يمكن تحقيقها فى أوقات أخرى ؟

عندما قال لويس الخامس عشر "أنا ومن بعدى الطوفان" ، فقد كان يعبر عن الحكم الواقعى فى أن تحقيق غاياته المحددة قصيرة المدى استتبعت بعض العقبات التعيسة طويلة المدى . ويقول الاقتصاديون إنه قد انتقص من أهمية الزمن بشدة .

ويدخل عامل الزمن فى عملية اتخاذ القرار أيضًا بصورة أخرى . فهنالك بعض القرارات غير القابلة للإلغاء بمعنى أنها تُوجد وضعًا جديدًا ، يؤثر بدوره على القرارات التى تليها . ويتضح هذا فى الأحوال الاقتصادية من خلال وجود التكاليف الثابتة . وإذا كان أحد المصنعين يتخذ قرارًا حول بناء مصنع للأحذية ، فإن مشكلته ستكون تحديد ما إذا كانت العائدات التى سوف يجنيها من بيع الأحذية ستعوضه عن نفقاته . ولكن إذا كان لديه مصنع للأحذية مسبقًا ، فإن تكلفة هذا المصنع هى تكلفة "مستهلكة" لا يمكن استردادها ، وسوف يستمر فى صناعة الأحذية ـ حتى بخسارة كلية ـ شريطة أن تغطى إيراداته أى تكاليف جديدة وإضافية عليه أن يتكبدها لصناعة تلك الأحذية . لهذا السبب فإن قرار بناء المصنع يؤثر على قراراته اللاحقة . إن وجود هذه القرارات الطويلة المدى وغير القابلة للإبقاء هو الذى يتسبب أكثر من غيره فى التناسق النسبى لكل من سلوك الأشخاص والمنظمات عبر فترات من الزمن . كما أنه يتسبب فى "جمود" محدد فى التكيف مع الأوضاع الجديدة .

هذه الاعتراضات لا تعنى أن لغة الغايات والوسائل غير قابلة للاستخدام ، ولكنها تعنى ببساطة أنها يجب أن تستخدم بكثير من العناية والحنكة . وتحت بعض الظروف قد يكون مصطلح آخر أكثر وضوحًا ، وسيكون غرض الجزء التالى من هذا الفصل اقتراح مثل ذلك المصطلح .

البدائل والتبعات :

تتمثل الاعتراضات التى أثيرت حول مخطط الوسائل والغايات فى :

(أ) أنها لا توضح العنصر المقارن فى عملية اتخاذ القرار .

(ب) أنها لا تحقق فصلاً ناجحًا بين العناصر الواقعية فى القرار وعناصر القيمة .

(ج) أنها لا تعطى تقديرًا كافيًا لمتغير الزمن فى السلوك الهادف .

وتفى نظرية القرارات فى ظل إمكانيات السلوك البديلة والتبعات المترتبة عليها بتجاوز هذه الاعتراضات .

بدائل السلوك (٤) :

فى كل لحظة يكون الشخص القائم بالسلوك ، أو المنظمة المكونة من عدد من مثل هؤلاء الأشخاص ، مواجهًا بعدد كبير من بدائل السلوك ، البعض منها حاضر فى الشعور والبعض الآخر غير حاضر . والقرار ، أو الخيار ـ على النحو الذى يستخدم فيه المصطلح هنا ـ هو عملية يتم فيها اختيار أحد هذه البدائل لكل سلوك يتم فى لحظة لتنفيذه . ويمكن تسمية سلسلة مثل هذه القرارات التى تحدد السلوك عبر فترة من الوقت بالإستراتيجية .

وفى حالة اختيار واتباع أى من الإستراتيجيات الممكنة فسوف يؤدى ذلك إلى حدوث تبعات محددة . ومهمة القرار العقلانى هى اختيار تلك الإستراتيجية التى تعقبها مجموعة مفضلة من التبعات . ويجب تأكيد أن جميع التبعات التى تنجم عن الإستراتيجية المختارة تكون مناسبة لتقييم صحتها ، وليس ببساطة تلك التبعات المتوقعة .

---

(٤) لقد تم طرح النظرية المقدمة فى هذا الفصل من قبل الكاتب وذلك فى عام ١٩٤١م . هذه النظرية تمثل إعادة صياغة متأثرة إلى حد كبير بالعمل المتميز الذى قام به جون فان نيومان وأوسكار مورجان ستيرم ، John von Neumann and Oskar Morgenstern, The Theory of Games and Economic Behavior (Princeton: Princeton University Press, 1944), chap. 2 . إنه من العدالة أن نشير بأن جون فان نيومان قد نشر أولاً ذلك الجزء من نظريته والذى له صلة بالمناقشة الحالية فى عام ١٩٨٢م ، "Zur Theorie der Gesellschaftsspiele," Math Annalen 100:295-320 (١٩٢٨) .

إن مهمة اتخاذ القرار تتضمن ثلاث خطوات ، هى :

١ - وضع قائمة لجميع الإستراتيجيات البديلة .

٢ - تحديد جميع التبعات التى تنتج عن كل واحدة من هذه الإستراتيجيات .

٣ - التقييم المقارن لمجموعات التبعات هذه . وكلمة "جميع" مستخدمة هنا عمداً . ومن الواضح أنه ليس باستطاعة الفرد أن يعرف جميع البدائل أو جميع التبعات التى تنجم عنها ، وهذه الاستحالة هى انتقال مهم جداً للسلوك الفعلى من نموذج العقلانية الموضوعية . وعلى ذلك فإننا سنوليها اهتماماً موسعاً فى الفصل الخامس .

الزمن والسلوك :

ليس هنالك ما يمنع الفرد أو المنظمة ، إذا ما اختار أى منهما إحدى الإستراتيجيات يوم الاثنين ، من أن يختار إستراتيجية أخرى يوم الثلاثاء . ولكن القرار الذى تم اتخاذه يوم الاثنين ، بقدر ما يكون قد تم تنفيذه جزئياً قبل دراسته ، يكون قد أسهم فى تضييق الإستراتيجيات المتاحة يوم الثلاثاء . وقد تمت الإشارة إلى هذا أعلاه فى الإيضاح الخاص بمصنع الأحذية ؛ لذلك يمكن للفرد أو المنظمة الالتزام بخط معين للأداء انطلاقاً من حقيقة أفضلية الاستمرار فيه بدلاً من التخلى تماماً عن الجزء الذى تم تنفيذه مسبقاً ، بعد أن يكون الشخص قد بدأ العمل فيه .

هذا النوع من الإستراتيجيات المرتبط بالزمن يستحق تأكيده ؛ حيث إنه يجعل تحقيق - ولو جزء يسير - على الأقل من العقلانية فى السلوك ممكناً ، حيث لا يمكن تصورها بدون ذلك . وعلى سبيل المثال ، فإن الشخص الذى أمضى سبع سنوات من عمره ليصبح طبيباً وعشر سنوات أخرى لممارسة تلك المهنة لا يكون طبيعياً أن يمضى أى وقت آخر ليقرر ما إذا كان سيصبح طبيباً أم لا . وتكون المهن البديلة مغلقة عملياً بالنسبة إليه ؛ استناداً إلى الاستثمار الذى سبق أن قام به فى الإستراتيجية التى اتبعها حتى ذلك الوقت .

وبالمثل فالمنظمة التى تصنع الأحذية لا تحتاج إلى أن تدرس يومياً - على الرغم من

أنها قد تحتاج إلى ذلك على فترات - ما إذا كانت بحاجة إلى الدخول فى صناعة السيارات بدلاً ذلك . وهذا يضيق إلى درجة بعيدة البدائل التى يجب دراستها من قبل الفرد فى كل لحظة ، وهذه بالضرورة حالة من العقلانية ، على الرغم من عدم كفايتها .

المعرفة والسلوك :

تتركز وظيفة المعرفة فى عمليات اتخاذ القرار فى تحديد ماهية التبعات التى تنتج عن أى من الإستراتيجيات البديلة . ومهمة المعرفة هى أن تختار ، من ضمن مجموعة كاملة من التبعات المحتملة ، مجموعة فرعية ، أو حتى ـ من قبيل النموذج ـ مجموعة مفردة من التبعات المتلازمة مع كل إستراتيجية . وبالطبع ، ليس بوسع الشخص المتصرف أن يعرف مباشرة التبعات التى سوف تنجم عن ذلك السلوك . وإذا كان بإمكانه ذلك ، فإن نوعًا من النتائج غير المقصودة العكسية يحدث هنا ـ فستكون التبعات المستقبلية محددة للسلوك الحالى . والذى يقوم هذا الشخص بعمله هو صياغة توقعات للتبعات المستقبلية ، وتكون هذه التوقعات مبنية على علاقات تجريبية معروفة ، وعلى معلومات عن الوضع الحاضر .

ويمكن إيضاح ذلك فى حالة نموذجية لاتخاذ القرار الإدارى ـ ألا وهى اختيار الموظفين . حيث يتم تجميع بيانات عن كل واحد من المتقدمين للوظيفة ، من خلال الاختبارات ، وتقديرات الخدمة ، ومصادر أخرى . وتستخدم هذه المعلومات كأساس للتنبؤ المقارن لتحديد أى من المرشحين سوف يؤدى العمل بصورة مرضية . وإذا كانت التنبؤات صحيحة ، عندئذٍ يمكن اتخاذ قرار صحيح .

لقد سبقت الإشارة إلى أنه يجب على الفرد ـ من أجل أداء العمل بدرجة تامة من العقلانية فى هذا المشروع ـ أن يمتلك وصفًا كاملاً للتبعات التى تنجم عن كل واحدة من الإستراتيجيات البديلة ، وأن يقوم بالمقارنة بين هذه التبعات . كما يجب عليه أن يعرف فى جانب من الجوانب كيف يمكن أن يتغير العالم من خلال اختياره سلوكًا معينًا بدلاً عن الآخر ، وعليه أن يتعقب تبعات ذلك السلوك خلال فترة زمنية غير محددة ، ومساحة غير محددة ، ومجموعات غير محددة من القيم . وفى ظل مثل هذه الظروف

فإنه لا يمكن تصور حتى أى سبيل نحو العقلانية فى السلوك . ولحسن الحظ فإن مشكلة الاختيار عادة ما يتم تبسيطها إلى حد كبير بنزعة القوانين التجريبية التى تصف تناسق وانتظام الطبيعة لتنظيم نفسها فى مجموعات فرعية معزولة نسبيًا . وعند إجراء مقارنة بين اثنين من بدائل السلوك فإننا كثيرًا ما نجد أن لهما تبعات تختلف فى جوانب قليلة فقط ويكون الجزء المتبقى منهما متطابقًا . أى أن التبعات التفاضلية لسلوك معين مقابل سلوك بديل قد تحدث فقط ضمن نطاق محدود من الزمن وضمن مساحة وصف محدودة . وإذا ما صحت غالبًا مقولة أن المملكة قد فُقدت جراء البحث عن مسمار ، فإن سلسلة التبعات التى نصادفها فى الحياة العملية ستكون بدرجة من التعقيد إلى الحد الذى يكون فيه السلوك العقلانى مستحيلاً من الناحية الواقعية .

ومن ناحية تكون مشكلة القرار فى المنظمات الخاصة أكثر سهولة منها فى المنظمات العامة ، إذ يتوقع من المنظمة الخاصة ألا تضع فى الاعتبار سوى تبعات القرار الذى يؤثر عليها ، فى حين أن الأجهزة العامة يجب أن تزن القرار ضمن نظام شامل من القيم العامة أو قيم المجتمع . فعلى سبيل المثال عندما يقرر رئيس شركة خاصة أن يعطى ابنه منصبًا فى المؤسسة ، عليه أن يضع فى الاعتبار أثر ذلك التعيين على كفاءة العمل ، ولكن الشخص الذى يكون فى منصب مماثل تقريبًا فى الخدمة المدنية عليه أن يكون مهتمًا بالمثل بتأثير هذه الخطوة على "تساوى الفرص فى الخدمة العامة ." وقليلاً ما يكون هذا التمييز بين الإدارة الخاصة والعامة كالتمييز بين الأبيض والأسود ، نظرًا إلى أن عددًا متزايدًا من الأعمال الخاصة أصبح "متأثرًا بالصالح العام" ، وأن عددًا متزايدًا من التنفيذيين فى القطاع الخاص أصبحوا يهتمون بمسئولياتهم بالوصاية على المجتمع ، إلى درجة أبعد حتى عن الحدود التى فرضها القانون عليهم .

إن حقيقة كون التبعات تشكل فى العادة أنظمة "معزولة" تزود كلاً من العالم والممارس بعون قوى تجاه العقلانية ؛ لأن بوسع العالم أن يعزل هذه الأنظمة المغلقة فى مختبره التجريبى ، وأن يدرس سلوكها ، فى حين أن باستطاعة الممارس أن يستخدم القوانين التى اكتشفها العالم لتغيير ظروف بيئية محددة دون التسبب فى اضطراب شديد فى الجزء المتبقى من الموقف .

ولا تزال هناك نقطتان مهمتان تميزان مشكلة الاكتشاف العلمى عن مشكلة اتخاذ القرار . هاتان المشكلتان هما : أولاً وقبل كل شىء : المشكلة العلمية السائدة هى استنتاج القوانين التجريبية التى يتم إثباتها تحت ظروف افتراضية مبسطة ومعينة ، حتى ولو كانت هذه الظروف غير سائدة عمليًا ـ وباستطاعة العالم النظرى التحدث عن "الأجسام الصلبة" "الفراغ التام" "السوائل عديمة الاحتكاك" .. إلخ . ولكن على الممارس أن يأخذ بعين الاعتبار آثار المرونة ، وضغط الهواء ، أو الاحتكاك إذا كانت موجودة وكبيرة ، ولا يهم إلى أى مدى سيؤدى ذلك إلى تعقيد مشكلته فى اختيار البديل الصحيح . ثانيًا : باستطاعة العالم أن يختار دراسة تبعات النظام التى يرغب أن يهتم بها فقط ، وأن يتجاهل ما سواها . والسؤال التالى يمثل مشكلة علمية صحيحة : "ما الأثر على الوزن الكلى لهذه الطائرة الذى سيحدد إجراء تغييرات محددة على تصميم الطائرة؟" ومع ذلك ، فإن مشكلة التصميم العملى هى الموازنة بين الاقتصاد الممكن فى الوزن مقابل الزيادة فى التكلفة ، أو فقدان إمكانية المناورة ، أو أى خصائص أخرى . ولا يمكن أبداً للممارس أن يختار تجاهل الحقائق أو التبعات الشرطية لمجرد أنها تقع خارج نطاق نظريته .

السلوك الجماعى :

قد تتضمن الصورة مزيداً من التعقيدات إذا كان الأمر متعلقًا بأكثر من شخص واحد ؛ حيث إن قرارات الأفراد الآخرين فى هذه الحالة ستكون من ضمن الظروف التى يجب على كل فرد أن يدرسها أثناء وصوله إلى قراراته الخاصة . أى أن على كل فرد ـ من أجل أن يحدد وبصورة فريدة تبعات تصرفاته ـ أن يعرف ما التصرفات التى يقوم بها الآخرين . وهذا عامل ذو أهمية جوهرية بعملية اتخاذ القرار الإدارى بأكملها .

ويتضمن هذا الأمر نوعًا من السلوك الدائرى الخطير فى الحقيقة ، حيث إن على الطرف "أ" أن يعرف الإستراتيجية التى اختارها الطرف "ب" قبل أن يقوم هو باختيار إستراتيجيته ؛ وكذلك على الطرف "ب" أن يعرف الاستراتيجية التى اختارها الطرف "أ" قبل أن يقوم هو باختيار إستراتيجية . ويمكن إيضاح ذلك من خلال لعبة مضاهاة العملة المعدنية . حيث يكون هنالك لاعبان . ويقوم أولهما ـ بعيداً عن أعين خصمه ـ

بوضع قطعة عملة معدنية باتجاه صورة الملك أو الكتابة فوق الطاولة ، ويغطيها بيده ، ويحاول الثانى أن يخمن الجزء الذى يكون بالأعلى هل هو صورة الملك أم الكتابة . وعلى الطرف الأول أن يقرر ما هو الخيار الذى يعتقد أن الطرف الثانى سوف يختاره ، ومن ثم عليه وضع العملة المعدنية عكس ذلك؛ وعلى الطرف الثانى أن يقرر ما هو الخيار الذى سيقوم به الطرف الأول فى هذه الحالة . ولا يمكن لكليهما أن يكونا على صواب ؛ لأنه إذا قام الطرف الأول بتقدير صحيح لاختيار الثانى ، فعندئذ يكون الطرف الثانى قد أخطأ فى تقدير خيار الطرف الأول والعكس بالعكس . وسيكون نظام السلوك الناتج عن ذلك ذا طبيعة غامضة إلى حد بعيد ؛ نظراً لأن عدم استقرار أى من خيارات السلوك يقود إلى عدم استقرار الخيار الآخر .

وفى حين يبدو هذا الإيضاح غير ذى بال ، فإن قدراً من التأمل سوف يقنع القارئ أن هذه اللعبة هى نموذج لأى نشاط تنافسى صرف يتضمن مشاركين اثنين ـ ولعل الإستراتيجية العسكرية أكثر الأمثلة العملية أهمية (٥) .

وفى الجانب المقابل من وضع التنافس الصرف نجد الحالة التى يكون فيها مشاركان اثنان أو أكثر يتقاسمان هدفاً مشتركاً ، حيث يكون لكل منهم معلومات كافية فيما يتعلق بما سوف يفعله الآخرون حتى يتسنى له اتخاذ القرار الصحيح . وهذا بالتحديد المقصود بعبارة "فريق العمل" . والغرض من الإشارات فى لعبة كرة القدم ، أو فى المزايدة فى لعبة البريدج هو تمكين كل لاعب فى الفريق من تكوين توقعات دقيقة حول ما سيقوم به زملاؤه فى الفريق ، وبذلك يمكنه تحديد الوسائل السليمة للتعاون معهم لتحقيق الهدف المشترك .

إن الغرض الرئيسى للتخطيط والتنظيم اللذين يسبقان أى نشاط إدارى ليس مجرد وضع كل مشارك فى الوظيفة التى يستطيع شغلها بكفاءة ، ولكن للسماح لكل مشارك أن يشكل توقعات دقيقة فيما يتعلق بما سوف يفعله الآخرون . ولعل ما يساعد على إيضاح النقاش فى النظرية الإدارية أن نستخدم مصطلح "التعاون" للنشاط الذى يقوم

---

(٥) Cf. Col. J. E. C. Fuller, The Foundations of the Science of War (London: Hutchinson, 1925). P. 183.

فيه المشاركون بتقاسم هدف مشترك ، ومصطلح "التنسيق" لعملية إعلام الآخرين فيما يتعلق بالسلوك الذى يخطط الآخرون القيام به . لهذا السبب ، فإنه عادة ما يكون التعاون غير ذى فعالية - ولا يستطيع تحقيق أهدافه ، مهما كانت نوايا المشاركين - فى غياب التنسيق .

وفى حالة كون النشاط تنافسيًا ، فقد يوضح عندئذٍ نوعًا معينًا من عدم الاستقرار ؛ نظرًا إلى أن كل فرد سوف يعيد تعديل سلوكه إذا "اكتشف" نوايا خصمه ، أو كوسيلة دفاعية لمنع خصمه من اكتشاف نواياه الخاصة . ولكن عدم الاستقرار نفسه هذا قد يحدث حتى فى حالة كون النشاط تعاونيًا ، شريطة أن يكون المشاركون غير مزودين بمعلومات كافية . فمثلاً ، فى المنظمة التى لا تكون فيها المسئوليات قد منحت مع قدر كافٍ من التحديد والوضوح ، فقد يقوم اثنان من المديرين التنفيذيين بكتابة رسائل متضاربة إلى الشخص ذاته وبخصوص الموضوع نفسه ، فى حين أن الرسالة قد لا تتم كتابتها فى حالة أخرى بسبب أن كلاً منهما يتوقع أن يقوم الآخر بكتابتها .

ولتقديم الأمر بصورة رسمية ، ففى النمط التعاونى يفضل كلا المشاركين مجموعة التبعات نفسها؛ لذلك فإذا قام كل مشارك بتوقع صحيح لسلوك الآخر ، فإنهما سوف يتصرفان من أجل ضمان تحقيق هذه التبعات . وفى النمط التنافسى ، يكون الناتج الأمثل للمشارك الأول ليس هو الأمثل للمشارك الثانى . لهذا السبب فإن تحقيق المشارك الأول للتبعات التى يفضلها يؤدى إلى إحباط المشارك الآخر . مثلاً : قانون السوق هو الشراء بسعر رخيص والبيع بسعر غالٍ ، ولكن إذا اشترى المشترى بسعر رخيص فلا يمكن للبائع أن يكون قد باع بسعر غالٍ . وحتى النمط التعاونى يمكن أن يكون غير مستقر فى حالة عدم قدرة كل مشارك على التنبؤ بما سيفعله الآخر . وفى هذه الحالات يكون تنسيق سلوك المشاركين ضروريًا من أجل أن يحققا الإمكانية التى يفضلانها معًا . وهنا لا يمثل تضارب الأهداف أى مشكلة ، ولكن المشكلة هى فى المعرفة غير المكتملة .

إن المنظمات الإدارية هى عبارة عن أنظمة سلوك تعاونى [٦] . لهذا فإنه يتوقع من

(٦) سوف تتم مناقشة السبب والمدى الذى يشترك فيه الأعضاء فى منظمة ما فى هدف عام فى الفصل السادس .

أعضاء المنظمة أن يوجهوا سلوكهم نحو الأهداف المعينة التى تم اتخاذها كـ "أهداف للمنظمة" . وهذا يبعد مشكلة تنسيق سلوكهم المتعلقة بتزويد كل واحد منهما بمعرفة عن سلوك الآخرين ، والذى على أساسه يستطيع أن يبنى قراراته الخاصة . وفى الأنظمة التعاونية - وعلى الرغم من اتفاق جميع المشاركين على الأهداف المطلوب تحقيقها - فلا يمكن أن يتركوا مفردين كل على حدةٍ فى أمر اختيار الإستراتيجيات التى ستقود إلى تحقيق هذه الأهداف ؛ لأن اختيار الإستراتيجية الصحيحة تتضمن معرفة بكل واحدة من الإستراتيجيات التى يختارها الآخرون (٧) .

القيمة والإمكانية :

بقى لنا مناقشة العنصر الثالث فى عملية اتخاذ القرار ، ألا وهو عملية تحديد الأفضليات من بين التبعات . هذه العملية يمكن تسميتها بالتقييم ؛ ذلك أن كل إستراتيجية تقابلها مجموعة فريدة من التبعات . كما يتضمن السلوك العقلانى قائمة من التبعات وفقًا لترتيب أفضلياتها ، مع اختيار تلك الإستراتيجية التى تتوافق مع البديل الأعلى فى القائمة .

نظام القيم - جوانب المنفعة :

مادامت القيم الموجودة فى البدائل المختلفة متعددة ومتباينة ، فعلى الفرد أن يقوم ضمن ممارسته لأفضليته بالموازنة والاختيار . لقد طور الاقتصاديون خطة مفاهيمية لوصف هذه العملية المماثلة جدًا للخطة المستخدمة هنا .

ويمكن وصف اختيارات الفرد من بين القيم المتنافسة من خلال مجموعة من منحنيات اللامبالاة . وتوضح هذه المنحنيات أيًا من مجموعات التبعات الممكنة تساوى بعضها بعضًا أو تتساوى من حيث عدم المبالاة بالاختيار . ولإيضاح الأمر باستخدام

(٧) هذا هو الانتقاد الجوهرى لنظرية الفوضوية والتى أخفقت على الدوام فى الرد عليه . فمن الظاهر أن هذه النظرية تفترض - فى ظل وجود أهداف عامة محددة - أن المشاركين فى نظام اجتماعى سوف يختارون بطريقة تلقائية لأنفسهم أدوارهم الأكثر فعالية .

السلع المفضلة للاقتصاديين ـ وهى البندق والتفاح ـ فإنّ منحنيات اللامبالاة تبين ما إذا كانت تشكيلة من عشر حبات بندق وخمس حبات تفاح مفضلة لدى الفرد على تشكيلة أخرى مكونة من خمس حبات بندق وسبع حبات تفاح ، أو ما إذا كانت التشكيلة الأولى أقل طلبًا ، أو ما إذا كان الفرد غير مبالٍ بالفرق بين الخيارين .

لقد تم إدخال القيود التجريبية على الاختيار فى خطة الاقتصاديين من خلال مخزون الفرد من السلع ، من خلال هيكل الأسعار . فمن المفترض أن يبدأ الفرد بعدد محدد من البندق والتفاح ، حيث يمكنه مبادلة نوع بآخر وفقًا لمعدل تبادل محدد ، وبعد ذلك يحاول أن يختار قيمة التبادل التى يكون تفضيله لها هو الأعلى [٨] .

علاقة القيمة والتجربة والسلوك :

أصبحت الآن أهمية العلاقة بين "الوسائل والغايات" أكثر وضوحًا . فقد اتضح أن التمييز بين "الوسائل والغايات" لا يتوافق مع التمييز بين الواقع والقيمة . ولكن ما العلاقة بين مجموعتى المصطلحات هاتين ؟ والإجابة ببساطة هى : أن سلسلة الوسائل والغايات هى سلسلة من التوقعات التى تربط القيمة بالظروف التى تحققها ، وتربط هذه الأوضاع بدورها بالسلوك الذى يصدرها . لهذا فإن أى عنصر فى هذه السلسلة يمكن أن يكون إما "وسيلة" أو "غاية" ، وذلك وفقًا لما إذا كان ارتباطها بغاية القيمة فى السلسلة أو ارتباطها بغاية السلوك فى السلسلة موضع تساؤل .

إن الوسائل أو الصفات لعنصر ما فى سلسلة الوسائل والغايات سوف تطغى حين يكون العنصر موجهًا نحو الغاية السلوكية للسلسلة ، وسوف تطغى صفة الغايات إذا كان العنصر يصف تبعات السلوك . وإذا أصبح الأمر كذلك ، فإن المصطلحات التى تصف تبعات السلوك يمكن أخذها كمؤشرات للقيم الملتزمة بذلك السلوك . وفى حين أن الاقتصاديين يتحدثون عن السلع الاقتصادية باعتبارها القيم التى هى أهداف

---

(٨) Henry Schultz, The Theory and Measurement of Demand (Chicago: University of Chicago Press, 1938). Pp. 12-35.

النشاط الاقتصادى ، وفى الحقيقة ، فإن السلع الاقتصادية هى مجرد مؤشرات على وجود حالة أعمال يمكن من خلالها الحصول على القيمة - إمكانية استهلاك السلع [٩] .

إن التصرف النفسي لتقييم البدائل عادة ما يكمن فى قياس هذه البدائل من حيث مؤشرات معينة للقيمة وُجدت فى الواقع لتكون مرتبطة عمومًا مع تحقيق القيم ذاتها . فالمال - على سبيل المثال - قد يأتى ليكون مؤشرًا للقيم التى يمكن للمال شراؤها . وتتضمن مؤشرات القيمة هذه عنصرًا واقعيًا ومهمًا ، لأنها تفترض مسبقًا أن البديل الذى له مؤشر قيمة عالية سوف يحصل من ثم على قيمة عالية . فمثلاً ، إذا أنفقت وكالة إقراض اتحادية نسبة ضئيلة ، فقط من أموالها فى إدارة قروضها ، فقد يكون هذا مؤشرًا على كفاءتها ؛ نظرًا إلى أن الانخفاض فى النفقات الإدارية أمر محبذ ، مع ثبات العوامل الأخرى . ولكن بالطبع نجد فى هذه الحالة أن نسبة النفقات الإدارية إلى النفقات الإجمالية لن تكون مؤشر قيمة جيدًا ؛ وذلك لأنه فى حالة غياب الدليل القاطع على أن نوعية الفحص والدراسة لم تتغير ، يكون من غير المأمون افتراض أن العوامل الأخرى ستبقى كما هى عليه عندما يتم تخفيض التكاليف الإدارية .

وفى حالة تعريف العلاقة بين الوسائل والغايات بهذه الطريقة فإنها لا تسمح بتفريق واضح للقيمة عن الواقع أو الحقيقة ؛ لأن السلوك نفسه قد يكون له أكثر من قيمة واحدة كتبعة له - قد يكون عضوًا فى أكثر من سلسلة واحدة للوسائل والغايات . فعلى سبيل المثال فإن سياسة الإعانة التى تحدد فيها ميزانيات العائلات التى تستحق الإعانة عند مستوى منخفض جدًا ؛ من أجل تزويد العملاء بحافز للبحث عن التوظيف الخاص والقبول به ، قد تكون لها تبعات تتمثل فى وجود حالات كثيرة من سوء التغذية والأمراض بين العائلات المتلقية للإعانة . وليس بالإمكان تحديد سياسة مقبولة بمجرد دراسة واحدة من سلاسل الوسائل والغايات هذه وتجاهل الأخريات .

---

(٩) اعتبر فرانك نايت Frank Knight نقطة الضعف الرئيسية بالنسبة للنظرية الاقتصادية الكلاسيكية متمثلة فى إخفاقها فى الاعتراف بالمردود الاقتصادى على اعتبار أنه الرابطة الوسيطة التى لا لبس فيها فى سلسلة الوسائل والغايات ، والذى يقود إلى "المكانة" و"الرفاهية" ، وبالمثل كان إخفاق هذه النظرية فى اعتبار النشاط الاقتصادى المحدد الذى يقود إلى الكسب هدفًا أساسيًا فى حد ذاته . انظر
. His Risk, Uncertainty , and Profit (Boston: Houghton Mifflin, 1921), pp. Xii-xx

تعريفات العقلانية :

كان الهدف الرئيسى لهذا الفصل هو بناء الأسس التى نضع عليها فهمًا واضحًا لمفهوم "العقلانية" . ولكن الوضوح قد لا يتضمن البساطة بالضرورة . وعمومًا فالعقلانية مهتمة باختيار بدائل السلوك المفضلة فيما يتعلق بنظام القيم الذى يمكن من خلاله تقييم تبعات السلوك . هل هذا يعنى أن عملية التكيف يجب أن تكون متعمدة ، أو هل العمليات غير المقصودة مشمولة أيضًا ؟ لقد تم إيضاح أن الكثير من الخطوات فى الابتكارات الحسابية - التى لا يمكن افتراض وجود شىء أكثر عقلانية منها - كانت غير مقصود ة؛ وهذا صحيح بالتأكيد بالنسبة للعمليات الأسهل الخاصة بحل المعادلات (١٠) . علاوة على ذلك ، إذا كان الوعى لا يشترط أن يكون أحد عناصر العقلانية ، هل يسمح فقط بعمليات التكييف المدروس ، أو أن عمليات التكيف غير المدروس مسموح بها أيضًا ؟ إن الكاتبة على الآلة الطابعة تدرب نفسها على لمس مفتاح معين استجابة لتنبيه حرف معين . وبمجرد تعلمها لذلك يصبح العمل من غير وعى ولكنه مدروس . ومن ناحية أخرى ، يقوم أى شخص تلقائيًا بسحب إصبعه سريعًا إذا أصابها حريق . وهذا شىء "عقلانى" بمعنى أنه يخدم غرضًا مفيدًا ، ولكنه بالتأكيد تكيف غير مقصود كما هو غير مدروس .

بالإضافة إلى ذلك ، هل نسمى السلوك سلوكًا "عقلانيًا" عندما يكون خاطئًا ، ولكن فقط بسبب أن المعلومة التى بنى عليها كانت خاطئة ؟ عند إجراء اختبار غير موضوعى ، يكون عقلانيًا للفرد أن يتناول الدواء لعلاج مرض إذا كان يعتقد أن ذلك الدواء سيعالج المرض . وعند إجراء اختيار موضوعى ، يكون التصرف عقلانيًا فقط حين يكون الدواء فعالاً فى الحقيقة .

وأخيرًا فيما يتعلق بماهية الأهداف ، فما القيم التى يمكن من خلالها الحكم على العقلانية ؟ وهل يكون سلوك الفرد فى مؤسسة ما عقلانيًا عندما يخدم ذلك السلوك أهدافه الشخصية ، أم عندما يخدم أهداف المنظمة ؟ وفى حالة وجود جنديين يجلسان

(١٠) See Jacques Hadamard, Essay on the Psychology of Invention in the Mathematical Field (Princeton: Princeton University Press, 1945.

فى خندق قبالة مأوى مدفع رشاش ، وبقى أحدهما تحت الحماية . وقام الآخر ، مخاطراً بحياته ، بتدمير مأوى المدفع الرشاش بقنبلة يدوية ، فمن منهما العاقل ؟

وربما تكون الطريقة الوحيدة لتجنب ، أو إيضاح هذه التعقيدات هى استخدام مصطلح "عقلانى ، بالاقتران مع الصفة المناسبة . وعلى ذلك يمكن وصف قرار "بصورة موضوعية" بأنه عقلانى ؛ إذا كان فى الحقيقة" هو السلوك الصحيح الذى يرفع إلى أقصى حد قيماً معينة فى حالة معينة . ويمكن وصف ذلك القرار بصورة غير موضوعية بأنه عقلانى إذا رفع إلى أقصى حد المكاسب بالتناسب مع المعرفة الفعلية بالشخص المعنى . ويكون عقلانيًا "صادراً عن الوعى" إلى الدرجة التى يكون فيها تعديل الوسائل لتتوافق مع الغايات عملية مقصودة . ويكون عقلانياً بصورة "مدروسة" إلى الدرجة التى يكون فيها تعديل الوسائل لتتوافق مع الغايات قد تم إجراؤه بصورة متعمدة (بواسطة الفرد أو المنظمة) . ويكون القرار عقلانياً "من الناحية التنظيمية" إذا كان موجهًا نحو أهداف المنظمة ، كما يكون عقلانياً "شخصيًا" إذا كان موجهًا نحو أهداف الفرد . وفى النقاش التالى سيكون مصطلح "عقلانى" مقيداً دائمًا بواحدة من تلك الكلمات الوصفية إلا إذا كان المعنى واضحاً من السياق .

خاتمة :

كان هدف هذا الفصل هو استكشاف التركيب البنيوى للقرار ، مع محاولة وضع مصطلح وإطار للتحليل يسمح بالبحث الواقعى للقرار الإدارى . ومن أجل تحقيق هذه الغاية ؛ فقد تم اختيار البيئة الموضوعية المحيطة بالاختيار . وقد وصفت هذه البيئة كمجموعة من بدائل السلوك ، وكل منها يقود إلى تبعات محددة متوقعة .

والمعرفة هى وسيلة لاكتشاف أى من التبعات الممكنة للسلوك سوف تتبعه فعلاً . والهدف النهائى للمعرفة - من حيث كونه جزءاً من عملية الاختيار - هو اكتشاف إمكانية فريدة واحدة تكون تابعة لكل واحد من بدائل الاختيار ، على الرغم من أن هذه الهدف يكون غير ممكن تحقيقه بالكامل فى الممارسة الفعلية بالطبع .

وهكذا فقد تم تعريف المعرفة المتعلقة بتبعات السلوك على أنها تمثل تأثير أولى على

الاختيار . كما وجد أن المؤثر الثانى يكمن فى أفضليات الفرد الذى يمارس السلوك طبقًا لمجموعة من التبعات مقارنة بالأخرى . ومشكلة الاختيار هى فى وصف التبعات ، وتقييمها ، وربطها مع بدائل السلوك .

لقد وجد أن الوسائل والغايات لا تتوافق تمامًا مع الحقائق والقيم ، على التوالى ، ولكن هنالك نوعًا من العلاقة بين مجموعتى المصطلحات ، وتم تعريف سلسلة الوسائل والغايات كسلسلة من العناصر ذات الارتباط العرضى الذى يراوح ما بين السلوكيات والقيم التى تترتب عليها . وتعمل الغايات الوسيطة فى مثل هذه السلسلة كمؤشرات قيمة ، وباستخدامها يمكننا تقييم البدائل بدون استكشافٍ كامل للغايات النهائية ، أو القيم ، المتأصلة فيها .

إن فكرة البدائل تلقى قدرًا كبيرًا من الضوء على أنماط السلوك بين الأفراد . وتحدد العلاقة بين قيم الأشخاص المتفاعلين وتبعات تصرفاتهم المشتركة ما إذا كان نمط السلوك سيكون تنافسيًا أم تعاونيًا . لقد رؤى أن عدم الاستقرار فى نمط السلوك قد يحدث عندما يكون النمط تنافسيًا أو عندما يخطئ كل واحد من المشاركين فى النمط فى التنبؤ بسلوك الآخرين .

وأخيرًا فقد تم وضع بعض التعريفات لتمييز المعانى المختلفة للعقلانية بأن تكون موضوعية ، ذاتية ، متعمدة ، مدروسة ، تنظيمية ، شخصية .

وقد تطرق هذا الفصل بصورة خاطفة للنواحى النفسية للاختيار . وسنحاول فى الفصل القادم المقارنة بين العناصر النفسية والمنطقية فى عملية الاختيار . وفى فصول لاحقة من هذه الدراسة سيتم استخدام الأدوات التحليلية التى تم تطويرها فى هذا الفصل والذى يليه لدراسة بعض المفاهيم المركزية فى اتخاذ القرار ، وهى : السلطة ، والكفاءة ، والانتماء ، والتأثير ، والاتصال .

تعليق على الفصل الرابع :

يبحث الفصلان الرابع والخامس فى عقلانية البشر فى اتخاذ القرار . وقد يكون مفيداً أن نشرح بإيجاز لماذا كان هذان الفصلان مشغولين بالسلوك العقلانى ، ولماذا شدَّدا على قيود العقلانية ؟

السلوك العقلانى والإدارة :

تعانى العلوم الاجتماعية فصامًا حاداً فى معالجتها للعقلانية . فمن ناحية ، ينسب الاقتصاديون للرجل الاقتصادى عقلانية منافية للطبيعة ومعرفة غير محددة . والرجل الاقتصادى لديه نظام كامل ومتناسق فى الأفضليات التى دائمًا ما تتيح له الاختيار من بين البدائل المتاحة أمامه؛ وهو دائمًا مطلع على ماهية هذه البدائل ، كما أنه ليس هنالك قيود على تعقيدات الحسابات التى باستطاعته القيام بها من أجل تحديد أفضل الخيارات؛ كذلك فإن حسابات الاحتمالات لا تخيفه ولا تخفى عليه . وخلال الأجيال الماضية ، ومن خلال امتدادها إلى حالات اللعبات التنافسية (مثل نظرية المباريات) وإلى اتخاذ القرار تحت حالة الشك أو الغموض (مثل التوقعات العقلانية) ، فإن متن هذه النظرية قد وصل إلى حالة التحسين "التومانى" Thomistic الذى حصل على قبول كبير من النواحى الفكرية والجمالية ولكن كانت له علاقة محدودة يمكن تبينها مع السلوك الفعلى أو الممكن لآدميين من البشر .

وفى الناحية الأخرى نجد تلك النزعة فى علم النفس الاجتماعى ، والتى يمكن إرجاع مصدرها إلى فرويد ، التى تحاول إخضاع كل المعرفة للشعور . وعليه نوضح أن العملة المعدنية تبدو أكبر حجمًا بالنسبة للأطفال الفقراء منها للأطفال الأغنياء [(١١)] ، وأن ضغوط المجموعة الاجتماعية يمكنها إقناع الناس أنهم يرون نقاطًا غير موجودة فعلاً [(١٢)] ، وأن عملية الحل الجماعى للمشكلات يتضمن تكديس وتفريغ التوتر [(١٣)] ،

(١١) J. S. Bruner and I. Postman, "On the Perception of Incongruity: A Paradigm," (Journal of Personality, 18:206-223 1949).

(١٢) S. E. Asch, "The Doctrine of Soggestion, Prestige, and Inutation in Social (Psy- chology," Psychological Review, 55:250-276 1948).

(١٣) R. E. Bales, Interaction Process Analysis (Cambridge: Addison, Wesley, 1951)

وهلم جرًا . لقد كانت الأجيال السابقة من علماء السلوك مشغولة جداً ، متتبعين خطوات فرويد ، لإثبات أن الناس ليسوا أقرب للعقلانية كما يعتقدون . وربما كان على الجيل الثانى إثبات أنهم أكثر قربًا للعقلانية مما نصفهم به الآن ، ولكن بعقلانية أقل مبالغة من تلك التى ينادى بها الاقتصاديون .

وقد انعكس هذا الفصام فى الفصلين الرابع والخامس . لقد تولى الفصل السابق إيضاح مفهوم العقلانية مثلما تم تطويرها فى علم الاقتصاد ونظرية القرار الرسمى . ويناقش الفصل الآخر الحدود التى تضعها القدرات المعرفية المحدودة للإنسان على ممارسته للعقلانية . ومن ثم فإن الفصل الخامس ، وليس الفصل الرابع ، هو الذى يصف العقلانية كما يجب أن نتوقع رؤيتها فى الحياة الحقيقية . وعلى القراء الذين انتهوا آنفًا من قراءة الفصل الرابع أن يرجئوا الحكم ، إلى حين الانتهاء من الفصل المصاحب له ، عن الشكل الذى تأخذه العقلانية فى اتخاذ القرار الإدارى .

وبالنسبة لأى شخص قام بملاحظة أداء المنظمات ، يبدو واضحًا بدرجة كافية أن السلوك الإنسانى فيها ، إذا لم يكن عقلانيًا بالكامل فإن جزءًا كبيرًا منه على الأقل مقصود به العقلانية . ويكون قدر كبير من السلوك فى المنظمات ، أو يبدو كذلك ، موجهًا نحو مهام معينة . وكثيرًا ما يكون ذلك فعالاً فى تحقيق أهدافه . ومن ثم إذا ما كان علينا أن نعطى تفسيرًا نفسيًا للسلوك البشرى فى المنظمات ، فيجب أن يكون لنظريتنا مجال فيها بالنسبة للسلوك العقلانى . ويبدو واضحًا بالمثل أن العقلانية التى تمارس فى المنظمات لا تحمل أى شىء من المعرفة الكلية التى تنسب إلى الرجل الاقتصادى . ولذلك ، لا يمكننا ببساطة أن نطرح علم النفس جانبًا وأن نضع نظرية المنظمة على أساس اقتصادى . وبالفعل كما سيصبح واضحًا بصورة متزايدة ، فالعالم الحقيقى هو تمامًا المكان الذى يكون فيه السلوك البشرى عقلانيًا بصورة مقصودة ، ولكنه مقيد فى فعل ذلك ، بحيث يكون هنالك مجال للنظرية الحقيقية للتنظيم والإدارة .

وأخيرًا ، لتأكيد أن السلوك فى المنظمات هو عقلانى مقيد ، لا يعنى ضمنيًا أن السلوك موجه دائمًا نحو تحقيق أهداف المنظمة . فالأفراد يكافحون كذلك بعقلانية لإعطاء

الأولوية لأهدافهم الشخصية ، التى قد لا تتوافق بالكامل مع الأهداف التنظيمية ، وكثيراً ما تكون معاكسة لها . علاوة على ذلك ، فكثيراً ما يكافح الأفراد والمجموعات فى المنظمات من أجل السلطة والقوة بغية تحقيق أهدافهم الخاصة ورؤيتهم الخاصة عما يجب أن تكون عليه المنظمة . ومن أجل فهم المنظمات ، علينا إدراج جميع أشكال وأهداف العقلانية ضمن صورتنا . وعلينا أيضاً إدراج أنانية البشر والصراعات على السلطة .

إننا عندما نتحدث عن أشخاص يتصرفون بصورة غير عقلانية فإن الذى نعنيه عموماً هو أن أهدافهم ليست هى أهدافنا ، أو أنهم يتصرفون على أساس معلومات خاطئة أو غير مكتملة ، أو أنهم يتجاهلون التبعات المستقبلية لتصرفاتهم ، أو أن عواطفهم تعتم على أحكامهم أو يركزون انتباههم على أهداف لحظية .

ولا نعنى دائماً أن تصرفهم يكون عشوائياً بصورة واضحة إلى الحد الذى لا يمكن تعليله . وستكون طبيعة هذه العقلانية المقصودة والمقيدة هى الموضوع الرئيسى للفصل الخامس والتعليق عليه .

العقلانية المدروسة والمعتادة :

فى الصفحات الأخيرة من الفصل الرابع تمت مناقشة موجزة لعدد من الأنواع المتميزة من العقلانية . وبالتحديد ، تم طرح سؤال عما إذا كان يجب اعتبار الاختيار عقلانياً إذا ما خدم غرضاً (مثلاً سحب الإصبع سريعاً من الموقد) ، أو إذا ما كان لغرض مدروس فحسب (الناسخة الماهرة التى تضرب على مفتاح معين) ، أو - معيار صارم وثابت - إذا كان مدروساً ومتعمداً فحسب . وبالإمكان رؤية جميع أنواع العقلانية هذه فى المنظمات . حيث يتم القيام بالكثير من التصرفات بصورة متعمدة ومدروسة ، ولكن الأغراض والأسباب الضمنية قد لا تكون معروفة لمن قام بالتصرف : قد تكون مهمة الكتبة ببساطة هى وضع أوراق معينة فى الملف وفقاً لأرقام الحسابات ، وهم لا يستطيعون معرفة سبب ذلك . وحتى إذا قام الشخص بتطوير إجراء بصورة مدروسة ومتعمدة ، فقد يصبح ذلك أمراً معتاداً مع مرور الوقت ، ولكنه لا تزال له المنفعة والغرض نفسه .

وقد لا تخدم العادات والروتين أغراضها بفعالية فحسب ، ولكنها أيضًا توفر الوقت والانتباه النادرين والمكلفين اللازمين لعملية اتخاذ القرار . ولذلك السبب ، فإن جزءًا كبيرًا من أنشطة المنظمة (أو الشخص) يرجح أن يستمر وفقًا للقواعد الراسخة والروتين ، الذى يمكن مراجعته فى فترات قصيرة أو طويلة لإجراء التنقيحات الممكنة . ويعد تأسيس مثل هذه القواعد والروتين قرارًا عقلانيًا فى حد ذاته ، وعندما نتحدث عن العقلانية فى اتخاذ القرار فى المنظمات ، يتعين علينا إدراجها هى والعمليات اللازمة لتأسيسها [١٤] .

وترى بعض الكتابات المعاصرة المتعلقة بالمنظمات ، بسبب الدور الكبير الذى تلعبه العادات والروتين فى المنظمات ، أنه ليس من المناسب أن نصف السلوك المنظماتى وفقًا لمصطلحات اتخاذ القرار [١٥] . ولكن هذا يعتبر تفكيرًا خاطئًا فى الغالب . وكما رأينا قبل قليل ، فالأعمال الروتينية نفسها هى تجسيد لقرارات "مرة واحدة وللجميع" ، وتطبيقها فى حالات معينة هو قرار ، وأن يكون ذلك عملاً روتينيًا فى حد ذاته فى كثير من الأحيان . وعندما يسود "الروتين" ، يجب أن يلتفت تحليلنا للعمليات التى أحدثته ، ولتلك العمليات التى قادت – من وقت لآخر – إلى التساؤل عنها ومراجعتها وتنقيحها بصورة دورية . ومنذ عهد بارنارد كنا مدركين أن تحديد مناسبات اتخاذ القرار (أو عدم اتخاذ القرار) هى نفسها عناصر رئيسية فى عملية اتخاذ القرار .

الدوافع والعواطف فى اتخاذ القرار :

كثيرًا ما نقوم فى تفكيرنا اليومى – بشأن السلوك البشرى – بمعاملة العقل والعاطفة بوصفها قطبين متضادين ، بحيث إن تعبيرنا عن انفعالاتنا يمنع سلوكنا من

(١٤) R. Nelson and S. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge: Harvard University Press, 1982 .

(١٥) من أجل الوقوف على مناقشة موجزة ومتوازنة انظر :

M. D. Cohen and Lee S. Sproull (eds.), Organizational Learning (Thousand Oaks, Calit: Sage Publications, 1996), pp. Xii-xiii.

أن يكون عقلانيًا (وربما حتى عن أن يكون عقلانيًا بصورة مقيدة) ، كما أن عقلانيتنا تمنعنا من التعبير عن انفعالاتنا الصادقة . ولإيجاد مقياس الصدق الذى يكمن فى هذه الرؤية الشائعة ، علينا دراسة وظيفة الانفعالات والدور الذى تلعبه فى السلوك .

ليس باستطاعة البشر - كغيرهم من الكائنات الحية المعقدة - أن يتعاملوا بصورة واعية إلا مع شىء واحد أو أشياء قليلة فى الوقت نفسه . وبالطبع ، فإننا نتنفس ، وقلوبنا تنبض ، وطعامنا يهضم فى أثناء قيامنا بأشياء أخرى ، ولكن التصرفات التى تتطلب التفكير يجب أن تتم فى وقت واحد تقريبًا . وعندما تكون حركة المرور خفيفة ، بإمكاننا تقسيم وقت عقولنا بين القيادة والمحادثة الخفيفة غير الجادة . ولكن عندما تصبح الحركة المرورية كثيفة ، يجب علينا تركيز انتباهنا على الطريق . والانتباه فى مرحلة ما يسمى بعنق الزجاجة يعنى أن نعمل إلى حد كبير بصورة متسلسلة ؛ إذ إنه كلما كانت المهمة أكثر تعقيداً كان الواحد منا ذا هدف مفرد يستقطب كل تفكيره .

ولكن علينا ، خلال يوم واحد ، وبخاصة خلال فترات زمنية أطول ، القيام بالتعامل مع العديد من الاحتياجات ، والسعى لتحقيق العديد من الأهداف ، وعلينا تقسيم وقتنا بين العديد من بنود جدول الأعمال هذه ، التى يتطلب بعضها انتباهًا فوريًا ، ويسمح البعض الآخر منها بمزيد من المرونة ، وعلى ذلك يجب أن تكون لدينا الآليات التى تسمح لنا بتخصيص الانتباه على مهام محددة . وأن نحول انتباهنا بسرعة عندما تفرض مهمة نفسها بإلحاح فى الوقت الحقيقى (مثل وجود حجر طائر يتجه نحونا) . إن الدافع والانفعال هما الآليتان المسئولتان عن هذا التوزيع للانتباه .

ويمثل الشىء المتحرك بسرعة ، حتى لو كان فى طرف الرؤية ، وكذلك الضوضاء العالية مثيرين اعتراضين معتادين . فمن خلال قطعهما الانتباه يسمحان له بأن يعيد تركيزه على حاجة ملحة فى الوقت الحقيقى . وفى الوقت نفسه الذى يعترضان فيه انتباهنا يثيران الانفعالات التى تجهزنا للهجوم أو الهرب . ويتم إحداث هذه الإثارة بواسطة الجهاز العصبى الداخلى أو التلقائى ، الذى قد يحفز - من بين أشياء أخرى - تدفق كميات كبيرة من الإدرينالين . والجوع والعطش ، إضافة إلى انفعالات أخرى عديدة ، لها تأثير تدريجى لكى تبدأ ، ولكن لديها فى النهاية الأثر نفسه فى اعتراض الانتباه .

ولتبسيط الأمر إلى حد كبير ، يمكننا القول أن الانفعالات إما أن تكون مصحوبة بمثير خارجى ، أو بمحتوى معين بمخزون فى ذاكرتنا من التجارب السابقة وعندما تظهر هذه المثيرات ، أو عندما تستثار هذه الذكريات أو الأفكار نشعر بالخوف المصاحب لها ، أو بالغضب ، أو الحب ، أو السعادة ، أو الجوع ، أو الإثارة الجنسية ، وتميل هذه الانفعالات إلى اعتراض ومقاطعة ما كنا نوجه انتباهنا إليه سابقًا ونقيد انتباهنا نحو الوضع أو الأفكار التى أثارتها .

ولا يوجد تعارض غريزى بين الانفعال والعقل ؛ فالعاطفة هى المصدر الرئيسى للدافع ، ولتركيز انتباهنا نحو أهداف محددة ، ويمكنها توجيه قوى التفكير العظيمة نحو الأهداف التي تثيرها . إننا نفكر أحيانًا في الانفعال باعتباره معاديًا للتفكير (وفى التفكير باعتباره معاديًا للانفعال) ، عندما يتم استثارة إحدى انفعالاتنا وتكون هذه متداخلة مع المهمة التى نكون مشغولين فيها ، عندما تحول عقلانيتنا إلى أهداف أخرى . ولكن التفكير مليًا فى موضوع ما ، وبالتحديد للتمكن من مقاومة قطع تفكيرنا ، يتطلب أن يكون اهتمامنا مركزًا بقوى تحفيزية جبارة .

ومع ذلك فعندما يكون الانفعال قويًا ، فبالإمكان تضييق نطاق الانتباه نحو هدف محدد ، وربما يكون عابرًا ، ويمكننا تجاهل الأمور المهمة التى كان بالإمكان أن نضعها فى الحسبان قبل التصرف إذا كان الوضع مختلفًا . (إذن فالنصيحة هنا هى "عُدَّ حتى عشرة" . ولإحداث هذا التضييق فى التركيز ، فإن الانفعال يقف أحيانًا ضد العقل . وعلينا أن نكون حذرين فى تقييماتنا ؛ لأن نفس هذه الكثافة فى التفكير هى التى تتيح لنا – فى ظروف أخرى – التركيز على حل مشاكل عالية التعقيد وكذلك التعامل مع ظروف شديدة الصعوبة .

على أنه ربما الطريقة الأكثر فائدة للتفكير فى الانفعالات فيما يتعلق بالإدارة وباتخاذ القرارات فى المنظمات – هى التفكير فيها باعتبارها القوة التى تساعد على توجيه التصرفات نحو أهداف محددة عن طريق المحافظة على الانتباه والاهتمام بها وبالوسائل التى يمكن تحقيقها بواسطتها . وتعمل الانفعالات مع العقل عندما ترتبط بأهداف عريضة ودائمة ، مما يضمن أن التصرفات لن تفهم بصورة ضيقة ، وهى تعمل ضد العقل عندما تعمل على تسريع عملية اتخاذ القرارات على نحو غير ملائم وتضيق إلى حد بعيد مدى الإمكانيات والتبعات التى تلقى اهتمامًا فى عملية اتخاذ القرار .



الفصل الخامس

علم نفس القرارات الإدارية



يمكن ببساطة شديدة إيضاح الجدل الأساسى لهذا الفصل . فى أنه من المستحيل ، بالنسبة لسلوك صادر من فرد بذاته ، أن يصل إلى قدر عالٍ من العقلانية . حيث إن عدد البدائل التى يتعين عليه استكشافها ضخم جداً ، كما أن المعلومات التى يحتاجها لتقييم تلك البدائل هائلة جداً ؛ إلى درجة يصعب معها تصور إمكانية الاقتراب من الوصول إلى عقلانية موضوعية ؛ ذلك أن اختيار الفرد فى بيئة من "المعطيات" - وهى مقدمات منطقية تكون مقبولة لدى الشخص كأساس لاختياره ، ويكون السلوك مكيفًا فقط ضمن الحدود التى حددتها هذه المعطيات .

لهذا فإذا كانت البيئة النفسية للاختيار - أى "المعطيات" - قد حددت بطريقة عرضية نوعًا ما ، فإن سلوك الشخص البالغ سيكون أكثر نمطية أو تكاملاً من سلوك الطفل . ومع ذلك ، فبالإمكان الوصول إلى درجة أعلى من التكامل والعقلانية ؛ نظراً إلى أن بيئة الاختيار نفسها يمكن اختيارها وتعديلها بصورة مدروسة متأنية ؛ وهذه مسألة فردية جزئيًا ، حيث يضع الفرد نفسه فى وضع يجعل مثيرات وبنوداً محددة من المعلومات تؤثر فيه تأثيراً قوياً . ومن ناحية أخرى ، فالمسألة إلى حدٍ بعيد جداً هى أمر تنظيمى . فمن المهام التى تقوم بها المنظمات وضع أعضاء المنظمة فى بيئة نفسية تؤدى إلى تكييف قراراتهم وفقًا لأهداف المنظمة ، وتزودهم بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ هذه القرارات بصورة صحيحة .

بناءً على ما سبق فإن مادة هذا الفصل سوف يتم تقديمها فى ثلاثة أجزاء: فى الجزء الأول سيتم تحديد الأسباب التفصيلية حول لماذا يعجز السلوك الفردى كثيراً وبحكم الظروف عن الوصول إلى العقلانية المعيارية .

الجزء الثانى من هذا الفصل سوف يبحث فى الكيفية التى تتشكل بها البيئة النفسية للاختيار ، فى الحقيقة . وسيتم إيضاح أن هذه البيئة هى العنصر الموحد الذى يضع مجموعة متتابعة من الاختيارات اللحظية فى نمط متناسق .

وفى الجزء الأخير ، ستتم دراسة دور المنظمة فى إرساء البيئة النفسية للاختيار . وسنرى كيف تقوم المنظمة باختيارغايات الفرد أو أهدافه ، وكيف تدربه على المهارات ،

وكيف تزوده بالمعلومات . وفى أثناء هذه المناقشة سيتبين لنا أن المنظمة تسمح للفرد بالاقتراب بصورة معقولة من العقلانية الموضوعية [1] .

حدود العقلانية :

تعنى العقلانية الموضوعية بصورة ضمنية - كما سبق تعريف ذلك المصطلح فى الفصل السابق - أن الشخص الذى يمارس السلوك سيقولب سلوكياته داخل نمط متكامل من خلال :

(أ) النظر بصورة شاملة إلى بدائل السلوك قبل اتخاذ القرار .

(ب) دراسة جميع مركبات التبعات التى سوف تنجم عن كل اختيار .

(ج) اختيار أو تحديد بديل واحد من مجموعة كاملة من البدائل فى ضوء نظام القيم المتوافر الذى يمثل معايير لهذا الاختيار .

يتضمن السلوك الحقيقى - حتى ذلك الذى ينظر إليه على أنه "عقلانى" - العديد من عناصر الانفصال غير الموجودة فى هذه الصورة المثالية . ففى حالة النظر إلى السلوك عبر فترة من الزمن ، فإنه يظهر صفة فسيفسائية (مركبة العناصر) . وكل قطعة من

---

(١) يعتمد الفصل فى مجمله على علم النفس بالنسبة لمقدماته المنطقية . على أن الصعوبة الأساسية التى من المحتم أن تواجه أى عالم اجتماع يرغب فى أن يستخدم نتائج البحوث النفسية فيما يتصل بالتعامل مع هذا الموضوع - هى أن علماء النفس أنفسهم منقسمون فيما بينهم إلى مدارس متصارعة . ولحسن الحظ فإن معظم الموضوعات النفسية ذات الصلة بالدراسة الحالية ليست موضعًا للجدال بين هذه المدارس : ذلك لأن هذه الموضوعات تعد واحدة من النظريات السيكولوجية القلائل المتمحورة حول الاختيار والهدف . وفى هذا السياق ربما يكون تحليل تولمان Tolman للسلوك الهادف لدى الحيوان والإنسان (New York: D. Appleton- Century, 1932) قد أسهم بشكل أكثر من أى بحث آخر بالنسبة للمصطلحات ووجهات النظر الواردة فى الفصل . وفيما يتعلق بموضوعات علم النفس التقليدية مثل "العادة" و"الانتباه" وما شابهها ، فإن التحليل الوافى بالنسبة لأغراض هذه الدراسة قد يكون موجودًا فى أى من المراجع المتعددة فى هذا المجال . وفى حقيقة الأمر فإن معظم المراجع هنا تعود إلى:
William James, The Principles of Psyshology (New York: Henry Holt, *1925), and to John Dewey, Human Nature and Conduct (New York: Modern Library, 1930).

النمط تتكامل مع الأخريات عن طريق توجيهها نحو هدف مشترك ، ولكن هذه الأغراض تتحول من وقت لآخر تبعًا للتحولات التى تحدث فى المعرفة والاهتمام ، وتكون مترابطة مع بعضها بدرجة واهية من خلال أى تصور أو فهم للمعيار الشامل للاختيار . ويمكن القول بأن السلوك يكشف "أجزاء" من العقلانية - وذلك السلوك يوضح المنظمة العقلانية ضمن كل جزء ، ولكن الأجزاء نفسها يوجد بينها روابط متبادلة قوية جداً .

إن السلوك الموضوعى يقصر دون تحقيق مأربه ، فى تحقيق العقلانية الموضوعية كما وصفت فى الفصل السابق بثلاثة طرق على الأقل ، وهذه الطرق هى :

(١) تتطلب العقلانية معرفة تامة وتوقعًا للتبعات أو النتائج التى سوف تعقب كل اختيار . وفى الحقيقة تكون التبعات غير مكتملة .

(٢) بما أن هذه التبعات تحدث فى المستقبل ؛ فعلى ملكة الخيال تزويد الشعور الذى يفتقر إلى الخبرة بإضافة قيمة إليها ، ولكن لا يمكن ألا توقع القيم بصورة غير مكتملة .

(٣) تتطلب العقلانية الاختيار من بين جميع بدائل السلوك الممكنة . وفى السلوك الحقيقى ، فإن هناك عدداً ضئيلاً جداً من هذه البدائل الممكنة يمكن أن تسعفنا الذاكرة به .

عدم اكتمال المعرفة :

تم ذكر المحدودية الأولى على العقلانية فى السلوك الفعلى فى الفصل الرابع [٢] ؛ ذلك أن العقلانية تتضمن معرفة كاملة ، بالتبعات المحددة لكل اختيار لا يمكن تحقيقها فى الواقع العملى . وفى الواقع ، لا تتوافر للإنسان إلا معرفة غير مكتملة أو مجزأة للظروف التى تحيط بتصرفاته ، ولا يتوافر لديه سوى تبصر محدود فى القوانين والإجراءات التنظيمية التى تسمح مستقبلاً له باستقراء التبعات المستقبلية من خلال المعرفة بالظروف الحالية .

(٢) انظر الصفحات الخاصة بالتعليق على الفصل الرابع .

فعلى سبيل المثال ، لتحقيق نجاح كامل فى استخدام الموارد فى حل مشكلة حماية مدنية من الحرائق ، سيتطلب هذا من أعضاء مصلحة الإطفاء معرفة مفصلة باحتمال نشوب حريق فى كل جزء من المدينة أو بالأحرى فى كل مبنى ، وكذلك الأثر المحدد لخسائر الحريق فى حالة أى تغيير فى الإجراءات الإدارية أو أى إعادة توزيع قوى مكافحة الحرائق .

وحتى بالنسبة للدولة فإن المشكلة هنا تتمثل فى التعرف على المدى الذى تكون فيه العقلانية الكاملة مقيدة بعدم توافر المعرفة . ذلك أنه إذا ما تم إبلاغ قسم الإطفاء عن كل حريق فى لحظة اشتعال النار ؛ فإن بالإمكان التقليل من خسائر الحريق إلى حد إعجازى . إن على قسم الإطفاء أن يبذل جهود جبارة لمعالجة عدم توافر المعرفة ، وذلك عن طريق تأمين معلومات فورية قدر الإمكان ، من خلال أنظمة إنذار خاصة أو غيرها ، تتعلق بالمواقف التى يكون فيها عملها مطلوبًا [٣] .

هذه النقطة جرى تطويرها ببعض التفصيل من أجل تأكيد أنها تطرح مشكلة عملية جدًا فى الإدارة ، ولضمان تنظيم عملية اتخاذ القرار بحيث يتم استدعاء المعرفة المناسبة للمساندة فى النقطة التى يتم فيها اتخاذ القرار . إن النقطة نفسها ربما سبق شرحها فيما يتعلق بمنظمة أعمال حيث تكون اعتمادية قراراتها ، على سبيل المثال ، على التنبؤ الصحيح بأسعار السوق .

لقد قام الإنسان ، الذى يصارع من أجل العقلانية ويكون مقيدًا ضمن حدود معرفته ، بتطوير بعض إجراءات العمل التى تتجاوز هذه الصعوبة جزئيًا . هذه الإجراءات تتوقف على افتراض أن بإمكانه أن يعزل بعيدًا عن العالم الآخر نظامًا مغلقًا يحتوى فقط على عدد محدود من المتغيرات ونطاقًا محددًا من التبعات أو النتائج .

وهنالك قصة تقول إن إحصائيًا وجد مرة علاقة قوية بين عدد العوانس وحجم محصول البرسيم فى عدد مختلف من مناطق الريف الإنجليزى . وبعد الحيرة والارتباك لبعض الوقت بشأن هذه العلاقة ، تمكن فى تتبع أثر ما قد بدى له إنه سلسلة سببية . لقد ظهر له أن العوانس يربين القطط ، وأن القطط تأكل الفئران . ومن ناحية أخرى ، فإن فئران الحقول هى عدو طبيعى للنحل الطنَّان ، وهذه بدورها تمثل عاملاً

(٣) فيما يتعلق بنفس الاعتبارات المتضمنة فى الأساليب العسكرية انظر :
United States Army Field Service Regulations, 1923 (Washington: Government Printing office, 1924), p. 4.

مهمًا فى تخصيب زهور نبات البرسيم . وبالطبع فالمعنى الضمنى لذلك هو أن على البرلمان البريطانى ألا يجيز تشريعًا يتعلق بإعانات الزواج دون أن يقيم أولاً أثر ذلك على محصول البرسيم جراء خفض عدد العانسات .

وفى العملية الفعلية لاتخاذ القرار ، يتحتم بالضرورة تجاهل النتائج غير المباشرة من هذا النوع [٤] . ويجب فقط الأخذ فى الحسبان تلك العوامل الأكثر ارتباطًا بالقرار من حيث السبب والوقت . وتبقى مسألة اكتشاف العوامل المهمة أو غير المهمة وهى الأمر الجوهرى فى الاختيار الصحيح وبقدر أهمية معرفة القوانين التجريبية التى تحكم هذه العوامل ذات الصلة التى تم اختيارها فى النهاية .

إن الاختيار العقلانى سيكون ممكنًا إلى الحد الذى تتوافق فيه المجموعة المحدودة من العوامل التى يبنى عليها القرار ، من حيث طبيعتها ، مع نظام مغلق من المتغيرات أى إلى الحد الذى تختفى فيه الآثار المهمة غير المباشرة . وفقط فى حالات القرارات ذات الأهمية القصوى فإنه بالإمكان حشد جميع الطاقات لحل سلسلة معقدة من التأثيرات . فعلى سبيل المثال ، فإن إنفاق مبلغ ضخم من المال على أبحاث لتحديد الآثار غير المباشرة لسياسة الحكومة المالية على التوظيف فى الاقتصاد سيكون – إذا حقق هدفه – قد أنفق بصورة جيدة . ومن ناحية أخرى ، فإن الطبيب الذى يعالج مريضًا لا يستغرق وقتًا كبيرًا لتحديد الفرق الذى ستفعله حياة أو موت ذلك المريض بالنسبة للمجتمع .

صعوبات التوقع :

من الأشياء المعروفة بالخبرة أن السرور أو المتعة المتوقعة قد تكون نوعًا مختلفًا عن السرور أو المتعة المتحققة . وقد تكون التجربة الفعلية أكثر أو أقل جاذبية إلى حد كبير تقريبًا مما هو متوقع .

وهذا لا يحدث فقط من مجرد الفشل فى توقع النتائج أو التبعات . وحتى عندما يتم وصف النتائج المترتبة على خيار إلى درجة تكاد تكون كاملة ، إلا أن توقع تلك التبعات

(٤) C.f. Dewey, The Public and Its Problems (New York: Henry Holt, 1927), pp 106-107

لا يمكن أن يكون له نفس الأثر على الانفعالات مثلما تحدثه التجربة نفسها . وأحد الأسباب لهذا هو أن العقل لا يمكنه فى لحظة واحدة أن يفهم التبعات بأكملها ، وبدلاً عن ذلك فإن الانتباه ينتقل من قيمة إلى أخرى مع التنقلات الناتجة فى الأفضليات .

لهذا السبب فإن التقييم يكون مقيداً من حيث دقته واتساقه بمدى قدرة الفرد على تتبع العناصر المختلفة للقيمة فى التبعات المتخيلة ، وعلى إعطائها الوزن نفسه فى التوقع مساوياً للوزن الذى يعطيها إياه حين حدوثها فى التجربة العملية .

ومن المرجح أن يكون ذلك عاملاً مؤثراً مهماً فى السلوك " المتسم بالمجازفة" . وكلما زاد وضوح تبعات الخسارة فى مغامرة خطرة ـ سواء عن طريق خبرة سابقة بمثل هذه التبعات أو لأسباب أخرى ـ بدت فرضية المخاطرة أقل جاذبية . ولكن هذا ليس إلى الحد الذى تؤثر فيه خبرة الخسارة إلى ربط قدر كبير من احتمال حدوث الخسارة بحيث تتم تقوية الرغبة فى تفادى تبعات الخسارة .

نطاق إمكانيات السلوك :

يعجز التحليل أيضاً عن فهم جميع الأنماط الممكنة للسلوك الذى قد يقوم به الفرد ؛ إذ لا يمكن تصور عدد الأشياء التى بوسع شخص – مقيداً فقط بالقيود الطبيعية والأحيائية – أن يفعلها خلال فترة زمنية قصيرة مدتها دقيقة واحدة . ذلك أن هذا الفرد لديه رجلان ، وذراعان ، ورأس ، وعينان ، ورقبة ، وظهر ، وعشر أصابع يد ، وعشر أصابع قدم ، والعديد من مجموعات العضلات الإدارية التى تتحكم فى كل واحدة من الأعضاء أعلاه . وكل عضو من هذه الأعضاء قادر على القيام بحركات معقدة بمفرده أو بالتنسيق مع الأعضاء الأخرى .

ومن بين جميع هذه الحركات الممكنة ، نجد أن عدداً ضئيلاً فقط هو الذى يخطر على البال فى أى لحظة باعتباره بديلاً سلوكياً ممكناً . وبما أن كل بديل لديه تبعات متميزة عن الأخريات ، فالذى يحدث هو أن العديد من مجموعات التبعات الممكنة لا تصل مطلقاً إلى مرتبة التقييم ، مادام أنه لا يتعرف عليها ضمن التبعات الممكنة لبدائل السلوك المتاحة .

وعلى وجه التقريب - بالطبع - فإن البشر يقتربون كثيراً جداً من أن يستخدموا - ضمن تصرفاتهم المقصودة - قدراتهم الطبيعية فى الحركة أكثر مما تفعل الحيوانات . ويعد "سلوكيات استخدام الأدوات" ، البسيطة نسبياً ، التى تقدر عليها القرود ذات المهارات العليا بدائية جداً وفقاً للمعايير البشرية (٥) .

وفى بعض الحقول ، تم الكشف عن قدر هائل من البراعة فى ابتكار أساليب لاستغلال إمكانيات السلوك . وتم إنشاء أجهزة محكمة فى علم الصوتيات لملاحظة وتصحيح تحركات الشفاه واللسان . وأجريت دراسات الزمن والحركة لملاحظة التفاصيل الدقيقة لحركة الأيدى فى العمليات الصناعية ؛ بغرض تحسين هذه التحركات ، ولتسهيل عملها من خلال مراجعة تلك العمليات . وفى الفئة نفسها يمكننا أن نضع حقل اختراع الأدوات والتدريب على المهارات بأكمله . حيث إن كليهما يتضمن ملاحظة لصيقة لعمليات السلوك ، وتوسيعاً للبدائل المتاحة للاختيار نتيجة لذلك .

السلوك الهادف فى الفرد :

هذه الملاحظات التى تخص انحراف سلوك حقيقى من مبدأ العقلانية يستفاد منها للإشارة إلى بعض خصائص العملية النفسية للاختيار . وقد حان الوقت لاختبار هذه الخصائص بصورة أكثر تنظيماً .

قابلية التعلم :

كما أشرنا فى الفصل الرابع ، فإن أسهل الحركات ـ مثل المشى خطوة واحدة ، أو تركيز العيون على شىء ما ـ هى هادفة فى طبيعتها ، وتتطور بالتدريج فى الطفل من حركاته العشوائية المبكرة غير الموجهة . ومن خلال تحقيق التكامل فإن الشخص

(٥) انظر تولمان Tolman ، مرجع سابق الصفحات ٢١٩-٢٢٦ والأدبيات التى تم الاستشهاد بها فى هذا المرجع .

يظهر القابلية للتعلم ، أى أنه يلاحظ نتائج تحركاته ومن ثم يعدلها لتحقيق الهدف المرغوب [٦] .

وعليه فالقابلية للتعلم تتميز بمرحلة من الاستكشاف والاستعلام تتبعها مرحلة التكيف . ويمكن ملاحظة ذلك في سلوك الأفراد وفى سلوك المنظمات . حيث إن الرجل الذى يتعلم كيفية تشغيل رافعة علوية يحصل على المعلومات أولاً من شخص ماهر فى تشغيل تلك الرافعة فيما يتعلق بكيفية التحكم فيها وما وظائف الأدوات والمقابض المتعددة . ومن ثم يزيد معلوماته عن طريق التجربة فى الرافعة ، ويتعلم تدريجيًا من الممارسة ردود الأفعال التى يمكن توقعها من الآلة عندما يحركها بطريقة معينة . وعندما يصل إلى هذه المرحلة يكون باستطاعته استعمال الرافعة لإنجاز ما يريد ، أى يكيف براعته اليدوية لتحقيق غاياته .

وبالمثل فإنه يجب على شركة النشر الحديثة أن تتعلم من تجربتها الخاصة أو تجارب الشركات الأخرى ، كم عدد النسخ التى يحتمل أن تباع من كتاب معين ؟ وما نوع الإعلان الفعال لبيع ذلك الكتاب ؟ وبعد معرفة ما النتائج التى ستتحقق من استخدام أسلوب دعاية معين ، يكون بوسع المنظمة أن تعدل أساليبها بذكاء وفقًا للأهداف المحددة التى تسعى للوصول إليها . وهذا المثال الأخير يوضح الدور الكبير الذى يلعبه الرأى والتقدير فى العملية التكييفية فى معظم المواقف العملية .

---

(٦) يستخدم مصطلح "الإذعان" هنا مطابقًا لمعناه الموجود فى القاموس الذى يعنى "قابلية التعلم" . وبما أن الكلمة لا يوجد لها مرادف جيد ، فإنه ولسوء الحظ يمكن القول بشكل عام بأنه قد تم تبينها فى إطار مفاهيم "أثر التعلم" و"الإذعان" و"الخضوع" . لقد عرفت معالجة تولمان Tolman التى تم اتباعها بشكل كامل فى هذه المناقشة كلمة "الإذعان" على اعتبار أنها تمثل "تلك الخاصية للسلوك والتى تكمن فى حقيقة أنه ، إذا ما أثبت سلوك ما فى موقف ما بأنه غير ناجح نسبيًا ، مثلاً ، فإنه لا يحقق نوعية الغاية المستهدفة على الإطلاق ، أو أنه يحققها على المدى البعيد نسبيًا ، وبالتالى فإنه فى مناسبات لاحقة يعمل على فسح المجال لتصرف أو تصرفات تمثيل إلى أن تجعل الكاتب الحى يحصل على هذا النوع المطلوب من الغاية المستهدفة كما تميل إلى جعله يحقق الغاية المستهدفة بأقصر الطرق نسبيًا . (مرجع سابق ، الصفحات ٤٤٢ - ٤٤٣) .

خصائص قابلية التعلم عند البشر :

تعتبر قابلية التعلم من الصفات المميزة لسلوك الحيوانات ذات الذكاء المتميز تماماً كما هو الحال فى سلوك البشر . ومع ذلك ، فهنالك عدد من الفروقات المدهشة بين قابلية التعلم لدى كل من الحيوان والإنسان . حيث إن التعلم لدى الحيوان يكون أساساً بطريقة التجربة والخطأ . أى أن التعلم لا يظهر نفسه إلا حين تتاح له الفرصة ، من خلال التجربة الحقيقية ، لملاحظة نتائج سلوكياته . فى حين أن قدرة البشر على ملاحظة الانتظام فى الطبيعة ذات النوعية العامة ، وكذلك قدرتهم على الاتصال مع البشر الآخرين ، تساعدهم على تقصير عملية التعلم هذه إلى درجة كبيرة .

وفى المقام الأول ، يمكن للتجارب السابقة مع خيارات أخرى (من النوع نفسه) أن تساعده فى استنتاج شىء عن صفة الخيار المعين الذى يواجهه المرء . وبالمثل ، فقد يمر بتجربة تخيلية بدلاً من السلوك الفعلى ، فقد يتتبع فى مخيلته نتائج وتبعات كل خيار سلوكى ويختار إحداها دون تجربة المرور به حقيقية . على سبيل المثال ، يمكن للمهندس أن يستكشف فى ذهنه أو على الورق خططاً عديدة لشبكة المجارى ، وقد يتمكن من تحديد أداء كل منها بدقة شديدة بدون إجراء تجربة حقيقة لأى منها . (٧)

فى المقام الثانى يعطى الاتصال الإنسان ميزة هائلة على الحيوانات فى التعلم . فالمهندس الذى يقوم بتصميم رصيف لا يبنى محاولاته بالكامل على التجريب أو التخيل أو العمل الفعلى ، ولكنه يستخدم المصادر المرجعية ، أوصاف النتائج التى توصل إليها الأشخاص الآخرين بناء على التجربة والبحث الطويلين فى هذا المجال - على الرغم من أنه قد يختار ويعدل هذه التجربة المتراكمة بناء على نجاحه أو فشله الشخصى . علاوة على ذلك ، يكون التعلم - فى ظل بعض الظروف - معتمداً تماماً على الاتصال ، حتى ولو كان الاختبار اللاحق للنجاح أو الفشل غير متوافر للفرد . ويكون هذا صحيحاً بالنسبة للعديد من المجالات المهنية . ففى مجال الطب ، على سبيل المثال ، نادراً ما

(٧) فى حقيقة الأمر ، فإن الاختلافات بين البشر والحيوانات فى هذا الجانب من المحتمل أن يكون فى الدرجة وليس فى النوع . فلقد بين تولمان Tolman ، على سبيل المثال بأن الفأر لديه قدرة معتبرة بالنسبة للتعميم (المرجع سابق ، الصفحات من ١٨٧ إلى ١٩٠) .

يكون الفرد الممارس قادراً على أن يحدد من الأشياء التى تحدث لمجموعته الصغيرة من المرضى مدى فاعلية أنماط علاجية معينة ، خاصة فى حالة الأمراض التى لا يصادفها باستمرار . هذا الوضع يحتم عليه أن يبنى طريقة علاجه على المبدأ الذى طوره علماء الطب الذى تتوافر لديهم تسهيلات خاصة للأبحاث الخاضعة للتحكم فى متغيراتها . حيث إن وظيفة الأبحاث ، وخاصة الأبحاث التجريبية - هى تكييف السلوك وفقًا للأهداف عندما يكون من الصعب تقييم نتائج السلوك خارج الظروف موضع التحكم المتوافرة داخل المختبر .

وبذلك تأتى إمكانية استخلاص السلوك الهادف من التبعات التى تنتج عن سلوكيات محددة . وميزة الإنسان هى أنه لا يتعين عليه تحديد هذه النتائج بصورة منفصلة بالنسبة لكل قرار مفرد يواجهه . وباستخدام الأسلوب التجريبى ، وتبادل المعرفة ، وبالتوقع النظرى للنتائج ، يمكن وضع جزء صغير نسبيًا من التجربة ليكون أساسًا لنطاق واسع من القرارات ونتيجة لذلك يتحقق تنظيم رائع لكل من التفكير والملاحظة .

الذاكرة :

نادراً ما يحتاج دور الذاكرة فى السلوك العقلانى إلى أى تعليق . فعندما يتكرر حدوث مشاكل متشابهة ، فالذاكرة هى التى تقوم بتخزين المعلومات المجمعة ، أو حتى النتائج التى تم التوصل إليها ، لحل المشكلة الأولى ، وتجعلها متاحة ، دون الحاجة إلى أى استقصاء جديد ، عند مصادفة المشكلة التالية المشابهة للأولى .

وقد لوحظ كثيراً أن الذاكرة قد تكون طبيعية أو اصطناعية - أى أن المعلومات قد يتم تخزينها فى الدماغ ، أو قد يتم تسجيلها على الورق بطريقة تجعل الوصول إليها سهلاً ، أما النوع الاصطناعى فى الذاكرة الذى يتكون من المكتبات ، والملفات والسجلات فهو النوع الأكثر أهمية فى المنظمة .

وحتى يصبح أى نوع من الذاكرة مفيداً ، سواء أكان طبيعيًا أم اصطناعيًا ، يجب أن تكون هنالك آليات تتيح استدعاء الذاكرة عند الاحتياج إليها . وفيما يتعلق بالرسالة المفقودة من الملفات والرقم الذى يغيب عن الذاكرة فهما بندان غير مقيدين فى الذاكرة

ما لم يمكن تحديدهما . لهذا السبب ، فإن العقلانية البشرية ، تعتمد بشدة على أجهزة الترابط والفهرسة الطبيعية والاصطناعية التى تجعل من الممكن الوصول إلى مخزن الذاكرة عند الحاجة لذلك لاتخاذ القرارات .

العادة :

العادة هى الآلية الأخرى ذات الأهمية المماثلة التى تساعد فى حفظ أنماط السلوك المفيدة [٨] . ذلك أن العادة تسمح بصيانة الجهد العقلى باسترجاع تلك الجوانب المتكررة من الموقف من منطقة التفكير الواعى .

ففى عملية تعلم الطباعة على الآلة الكاتبة ، يحاول الطالب إعطاء انتباه شديد لكل حركة دقيقة من أصابعه ، ولعلاقة كل علامة على النسخة بكل مفتاح على الآلة . ويستطيع فقط من خلال التعديل التدريجى والتحسسى لتحركاته أن يحقق التنسيق المطلوب بين العين واليد . وعندما يتم الوصول ، بالتدريب ، إلى نقطة معينة من المهارة ، يصبح من غير الضرورى الانتباه لعمليات التكامل فى هذه المستوى المنخفض . إن مجرد الرغبة فى إنهاء العمل ـ طباعة الخطاب ـ تؤدى إلى إحداث العمل دون إرادة إضافية . وعندما يتم الوصول إلى هذه الخطوة ، فإن العادة أو المهارة تتولى التكامل الذى تم الوصول إليه أولاً عن طريق الانتباه والرغبة فى التعلم .

وتؤدى العادة مهمة شديدة الأهمية فى السلوك الهادف ، حيث إنها تتيح مواجهة المثيرات نفسها أو المواقف المتشابهة باستجابات أو ردود فعل مشابهة ، بدون الحاجة إلى إعادة التفكير الواعى فى القرار الذى سيترتب عليه التصرف المناسب ؛ ذلك أن العادة تسمح بتكريس الانتباه إلى النواحى غير المألوفة فى الموقف الذى يتطلب اتخاذ القرار . من هذا المنطلق فإنه يتم تخصيص جزء كبير من التدريب المطلوب لبناء فريق

---

(٨) قد أكد ديوى Dewey فى وقت مبكر فى كتابه الطبيعة البشرية والسلوك (Human Nature and Conduct) ، الصفحات ١٤-١٣١ ، ١٧٢-١٨١) الدور المهم للعادة فى السلوك الاجتماعى . كذلك فقد أسهم جايمس James فى كتابه علم النفس Psychology ، بفصل متميز فى أدبيات علم النفس فى موضوع العادة (الفصل الرابع) .

بطولة فى كرة القدم ، أو لإعداد ملاحى طائرة أو سفينة ، أو كتيبة فى الجيش ، أو فرقة إطفاء لتطوير الاستجابات الاعتيادية التى تتيح القيام بردود فعل مباشرة للظروف والأوضاع سريعة التغير [٩] .

والعادة – مثلها مثل الذاكرة – لديها مقابل تنظيمى اصطناعى ، أطلق عليه ستين Stene مصطلح "روتين التنظيم" [١٠] . وبقدر ما تصبح أساليب معالجة الأمور المتكررة الحدوث مسألة فى ممارسة التنظيم ، التى قد تكون مضمنة فى كتيبات الممارسة والإجراء ، فإنها تتوقف عن أن تكون أموراً لإعادة الدراسة والتفكير عندما تطرح هذه المسائل . وهنا تظهر العلاقة الوطيدة بين العادة والذاكرة كما هى فى حالة عادات الأفراد . وفى حالة الاحتياج إلى معيار رسمى ، فيمكن القول أن الأمر قد أصبح جزءاً من روتين التنظيم عندما تتم تسويته بالرجوع إلى الأساليب والممارسات المقبولة والمعتمدة بدلاً من اللجوء إلى دراسة البدائل وفقاً لأهليتها وجدارتها .

إن من الواجب عدم التفكير فى العادة باعتبارها عنصراً سلبيًا تمامًا فى السلوك (سواء سلوك الفرد أو المنظمة) ؛ لأنه عندما يتم ترسيخ العادة فإن مجرد وجود المثير يؤدى إلى إطلاق السلوك الاعتيادى دون مزيد من التفكير الواعى . وفى ظل مثل هذه الظروف ، فقد يتطلب الأمر انتباهاً واعيًا لمنع حدوث الاستجابة حتى ولو جعلتها الظروف المتغيرة غير ملائمة . فمثلاً سائق السيارة الذى اعتاد على الضغط على دواسة الفرامل عند قرب وقوع الخطر سيواجه صعوبة لمنع نفسه من مثل هذه الاستجابة عندما ينزلق فى رصيف ثلجى . وهذه نقطة لها مضامين بعيدة المدى للمنظمة ، ويجب دراستها بتوسع أكبر .

دور المثير الإيجابى :

إذا كان المطلوب هو تحقيق العقلانية ، فإن فترة من التردد يجب أن تسبق عملية الاختيار ، يتم خلالها استدعاء بدائل السلوك ، والمعرفة المعتمدة على الظروف والنتائج

(٩) John Dewey, The Public and Its Problems, pp. 159-161

(١٠) Edwin O. Stene, "An Approach to a Science of Administration," American Political Science Review, 34: 1129 (Dec. 1940).

البيئية ، وكذلك القيم المتوقعة إلى بؤرة الاهتمام . ومن الناحية النفسية ، فإن مثل هذا التردد يدل على مستوى سلوكى رفيع نسبيًا . ومثل هذه وصف الأنماط السلوكية الأكثر بساطة يمكن وصفها على أنها تلك الاستجابات للمثيرات التى تحدث عند حدوث المثير مع قدر ضئيل من التردد أو بدون تردد فى اتخاذ القرار .

إن التمييز بين نمط السلوك المثير أو الاستجابة ونمط التردد أو الاختيار يُعطى مفتاحًا للأدوار الخاصة بغير العقلانى والعقلانى فى النموذج السلوكى الكامل . ومع الأخذ فى الاعتبار المحددات أو القيود ، التى ذكرناها آنفًا ، فى قدرة البشر على الوفاء بمتطلبات العقلانية ، فإن التردد الذى يسبق الاختيار يمكن أن نتصور أنه قد يمتد ليصبح تراخيًا فى الاختيار . فالفرد الذى يدرك عدم قدرته على أن يأخذ فى الاعتبار جميع العوامل ذات العلاقة باختياره ، والذى يكون يائسًا من العقلانية – قد يتذبذب بين البدائل المتوافرة إلى أن ينقضى الوقت المتاح للتصرف . وفى الحقيقة ، فإن عمليتى الاختيار والتصرف تحدثان فى العادة قبل وقت طويل من لفت الانتباه حتى إلى تلك العناصر الموجودة فى الموقف قيد الإدراك والفهم ؛ ذلك أن المثير سواء أكان خارجيًا أم داخليًا ، يعمل على توجيه الانتباه إلى نواحٍ مختارة من الموقف لاستبعاد الجوانب التنافسية التى قد تقود الاختيار إلى وجهة أخرى . وهنالك قنوات مخلوقة داخل الجهاز العصبى المركزى تسمح للمنبهات أن تترجم إلى نشاط وتصرف مع عدم إحداث أى اضطراب فى أجزاء كبيرة من الجهاز العصبى المركزى .

فى هذه العملية فإن الانتباه الواعى لا يمثل عنصر ضروريًا . ولا يكون الوعى الذى يصاحب سلوك "نمط الإجفال" هو سبب الاستجابة ـ ولكنه فقط يصاحب الاستجابة ، أو حتى يأتى بعدها . ومع ذلك ، مادمنا مهتمين أساسًا بنقاط اتخاذ القرار ، وبالاستجابات للظروف الجديدة – يمكننا أن ندرس أولاً دور الانتباه فى العملية الانتقائية ، أى توجيه المثير نحو القنوات .

لقد وصف وليام جيمس ، الذى لم يزعج نفسه بالتردد السلوكى ، الانتباه كما يلى : كل شخص يعرف ما هو الانتباه . إنه استغراق العقل ، بشكل واضح ونشط ، فى أحد الأشياء أو مجموعات الأفكار التى تبدو متعددة ومتزامنة ، وتمثل عمليات مركزة

وتركيز الوعى والشعور جوهر الانتباه . وهو يتضمن الانسحاب من شىء من أجل التعامل بفعالية مع أشياء أخرى ، وهو حالة لها نقيضها الحقيقى فى حالة الارتباك والتيه وتشتت الفكر التى تعرف بـ "الذهول" فى اللغة الفرنسية ، "والحيرة" فى اللغة الألمانية (١١) .

وبحذر أكثر ، يفضل "تولمان" تجنب المصطلح ويتحدث فى المقابل عن "الاستجابة الانتقائية للمثير" (١٢) .

إذن فالانتباه يشير إلى مجموعة العناصر التى تدخل فى الوعى فى أى وقت محدد . ومن الواضح أن الوعى أو الشعور لا يمثل شرطًا أساسيًا لقابلية التعلم ، بل حتى السلوكيات التى لا تكون فى بؤرة الاهتمام تكون قادرة على إحداث التعديل الهادف المتعمد . ومن المؤكد أن الشعور والانتباه غير مرتبطين بالأنواع البسيطة من الاستجابة المشروطة . مثال ذلك ، فى تطوير المهارات الحركية . ومع ذلك – وفى معظم الحالات – يبدو أن هنالك علاقة وطيدة بين مجالات الانتباه والعقلانية . أى أن قابلية التعلم تكون مقيدة إلى حد كبير بـ (١) سعة الانتباه ، (٢) المساحة التى أصبحت ضمنها المهارات والسلوكيات المناسبة الأخرى فى حكم العادة . ومن ثم فإن القيود على العقلانية التى ذكرت أعلاه هى نتاج لقيود مجال الانتباه إلى درجة عالية جداً .

والآن فقد سبقت ملاحظة أنه بقدر ما يكون جزء من السلوك محكوماً بالعادة ، فإنه يخرج من مجال الانتباه الواعى . وعلى سبيل المثال نجد فى دراسة بدائل السلوك أن الانتباه لا يكون موجهًا فى العادة إلى الحركات الممكنة لعضلات الفرد . وبدلاً عن ذلك ، فإن بدائل السلوك التى تطرأ حقيقة على الانتباه هى التساوقات الاعتيادية لمثل التحركات المتكاملة ـ المشى ، الكتابة ، النطق .. إلخ ، وفى الحالات غير الاعتيادية فقط تحدث محاولة واعية لتحليل هذه العمليات المتساوقة . وبمجرد تلقى المثير لبدء مثل هذه الحركات ، فإنها تتم دون تفكير أو إمعان إضافى .

(١١) مبادئ علم النفس ، الصفحات من ٤٠٢-٤٠٤ .

(١٢) مرجع سابق ، الصفحات ٣٥-٣٦ .

وتحدث سرعة الاستجابة نفسها للمثيرات بالطريقة الاعتيادية حتى فى مستويات أعلى من التساوى والتكامل . فالناسخ على الآلة الكاتبة الذى يتلقى مواد مكتوبة لطباعتها يقوم بتحويلها إلى مادة مطبوعة حتى دون الحاجة إلى قرار واعٍ أو إبداعى واحد . وبالنسبة للشخص الذى يعمل على خط تجميع ، فإن وجود حزام أمامه يحمل مواد مصنعة جزئيًا يُعد المثير اللازم لبدء سلسلة كاملة من التحركات الماهرة التى تمثل مشاركته فى صناعة المنتج . والشخص الجالس على مائدة الغداء يجد فى الأكل الذى أمامه المثير الكافى لعملية الأكل المعقدة وينفذ العملية دون انتباه واع ، وفى الوقت نفسه يوجه انتباهه إلى تبادل الحديث .

وعلى ذلك ، يبدو فى السلوك الفعلى ، المتميز عن السلوك العقلانى الموضوعى – أن القرار يبدأ بواسطة المثير الذى يوجه الانتباه فى اتجاهات محددة ، وأن الاستجابة للمثير يمكن تبريرها جزئيًا ، ولكن الجزء الأكبر منها يكون وفقًا للعادة . وبالطبع فإن الجزء الخاضع للعادة لا يكون بالضرورة أو بحكم العادة غير عقلانى ، مادام أنه يمثل تعديلاً مشروطًا أو تكييفًا للسلوك وفقًا لغاياته .

وفى المناصب التنفيذية التى تتسم بقدر كبير من انشغال أصحابها بالعمل ، فإن عددًا ضخمًا من المثيرات لاتخاذ القرار يأتى من خارج الفرد . مثال ذلك تحويل حالة صعبة للإدارة العليا ليطلع عليها صاحب الصلاحية ، وشخص متصل بالهاتف أو أحد منسوبى منظمة أخرى يصر على مناقشة مشكلة مع "الرجل الأول" فى المنظمة . وهنالك عدد لا يحصى من الأشخاص الآخرين ، والمشاكل والأشياء التى يتم فرضها باستمرار على مجال اهتمامه . وفى مثل هذا المنصب فإن الأسئلة المحددة التى يتم التقرير بشأنها تعتمد إلى درجة كبيرة على مصادفة ماهية المثيرات التى يتم تقديمها .

وليس المثيرات وحدها هى التى تحدد ماهية القرارات التى من المحتمل أن يتخذها الإدارى ، ولكن يكون لها أيضًا تأثير قوى على النتائج التى يتوصل إليها . والسبب المهم فى ذلك هو أن المثير المحدد الذى يستهل عملية اتخاذ القرار يوجه الانتباه أيضًا إلى نواحٍ منتقاة من الموقف ، مع استبعاد نواحٍ أخرى . فعلى سبيل المثال ، يتخيل رئيس وحدة الإطفاء مدينة تكون فيها خسائر الحرائق ضئيلة جداً . وهو الأمر الذى

يبدو له شيئًا جيداً . وتخبره معرفته أن التقدم نحو ذلك الوضع المرغوب يمكن تحقيقه بشراء قطعة جديدة من المعدات . وبالطبع فإن العقلانية تتطلب منه - قبل أن يتخذ قرارًا حول ما إذا كانت هذه القطعة الجديدة مطلوبة - أن يفكر فى الأغراض الأخرى التى يمكن أن تصرف فيها تلك المبالغ مثل : إصلاح الشوارع ، عمل إضافة فى مستشفى البلدية ، وغيرها . وحيث إن هذا الوصف غير بعيد عن حقائق السلوك الإدارى فسوف يتم عرضه بصورة مستفيضة فى الفصول اللاحقة (١٣) .

هنالك شعور ينتاب معظم البشر ، من وقت لآخر ، وهو أن عدداً كبيراً من الأشياء التى يرغبون القيام بها أكثر من الوقت المتاح للقيام بذلك . أى أن هناك مثيرات ممكنة أكثر للسلوك ؛ مما يمكنهم تنفيذه إذا كانت جميعها حاضرة فى الانتباه فى وقت واحد . وتتطلب العقلانية أن يتم اتخاذ الاختيار الواعى بين "سلع" متنافسة بدلاً من ترك الاختيار لنزوة المثيرات الموجهة للانتباه .

محددات البيئة النفسية :

بقدر ما يكون الاختيار قد ابتدأ نتيجة لاصطدام الفرد بالمثيرات العَرَضية والاختيارية ، يبدو أن الانشغال المتسق للفرد البالغ يكون ببساطة نوعًا من الانشغال أكثر نمطية من التحركات العشوائية والتغيرات فى الاهتمام التى تحدث لدى الأطفال .

(١٣) سوف يجد القارئ المهتم بالحصول على المزيد من الأمثلة المتعلقة بهذا النوع من التفكير المرتبط بالمثير والاستجابة موضوعات مكتوبة شيقة فى مجالات عديدة . ففى البداية دعه ينكب على قراءة السير الذاتية ، ومن ثم يحاول أن يتحقق من الكيفية التى يختار بها الشخص مجال مهنته . فالسير الذاتية لكل من فيكاونت هالدن ووليام آلن سون وايت Viscount Haldane and of Richard Burdon Haldane: An توضح هذه النقطة بشكل جيد William Alanson White Autobiography (London: Hodder & Stoughton, 1931), and The Autobiography of a Purpuse (Garden Caty: Double day, Doran, 1938). بعد ذلك دع القارئ ينكب على قراءة الأدبيات الحديثة فى وسائل الدعاية Propaganda ومن ثم يلاحظ الاستخدام الواسع لوسائل توجيه الانتباه من قبل المروجين للدعايات Propagandist . كذلك فإن الجداول المدعمة لوثائق الميزانية والأدلة التى تقدم خلال جلسات تقديم الميزانية أيضًا مليئة بالأمثلة المتعلقة بتوجيه الانتباه نحو قيم معينة .

فالإجماليات المنظمة التى يتكون منها هى أكبر حجماً وأكثر تعقيداً ولكن – ولكونها اجماليات – لا تكون ذات صلة بأى نظام شامل للقيم من تلك الخاصة بالطفل . ويبدو أن دراسة السلوك الإدارى بوصفه نشاطًا عقلانيًا بالكاد تبدو مفيدة ما لم تتم إزالة هذه الصعوبة عن طريق إيضاح أن المثيرات التى تستهل الاختيار ، أو على الأقل التى لا تحتاج إلى أن تكون اعتباطية ، عندما ينظر إليها من وجهة نظر المنظمة ككل بدلاً من النظر إليها من وجهة النظر الخاصة بالفرد [١٤] .

السؤال التالى الذى تجب دراسته ، هو كيف أن المثيرات نفسها التى تنشأ تكون مفيدة فى بدء عملية اتخاذ القرار ؟

فالشخص الذى يكون داخل غرفة ذات أرفف مليئة بالكتب قد يلقى نظرة سريعة على العناوين ومن ثم يختار بتأنٍ أحد تلك الكتب ويقرؤه لمدة ساعة . وبمجرد أن يفتح الكتاب – إذا لم يكن مملاً أو لم يقاطعه أحد – فإن الشعارات أو الرموز التى يضعها أمام ناظريه ستكون ذات أهمية كبيرة ، وربما تكون المثيرات التى تشغل انتباهه أثناء الساعة الماضية . لهذا السبب فإن اختياره للكتاب يحدد المثيرات اللاحقة .

---

(١٤) يبدو أن المؤمنين بفلسفة الذرائع يميلون إلى الأخذ بوجهة النظر التى تشير إلى أن الكائنات البشرية معنية بالعقلانية فقط عند الشعور والوعى الأولى ـ وذلك على أساس الاستجابات التكيفية للمثيرات العرضية . لقد قال جون ديوى John Dewey فى كتابه الطبيعة البشرية والسلوك Human Nature and Conduct (الصفحات ٢٦١-٢٦٢) "بأن سلوك القصد ، كما نلحظ ، يكمن فى اختيار نتيجة يمكن التنبؤ بها من أجل أن تعمل كمثير للتصرف الحالى . . . غير أن النتيجة المختارة يتم تقريرها فى إطار غير محدد بالنسبة للنتائج الأخرى وذلك على أساس الواقع الفعلى لها . . . أما الغايات "ends" التى تم التنبؤ بها وتوظيفها فإنها تُظهر حدود جزيرة صغير فى بحر واسع . هذه المحدودية سوف تكون محتومة وحاسمة عندما تكون الوظيفة الملائمة لغايات أى شىء آخر مقارنة بما لو كان الهدف مجرد تحرير وتوجيه السلوك الحالى من حيرته وتشويشه . على أن هذا يعمل من أجل تشكيل المعنى الجوهرى للأهداف والغايات . لهذا السبب فإن مداها فى مجال المقارنة بالنتائج التى تم تجاهلها وتلك التى لا يمكن التنبؤ بها ليس بذى أهمية فى حد ذاته . انظر أيضًا ، الجمهور ومشكلاته "The Public and Its Problems" ص٢٠٠ لقد تم بيان وجهات نظر ديوى أخيراً بشكل منطقى . من ناحية أخرى فإن نظرية الاستعلام ، الفصل التاسع ، ١٥٩-١٨٠ The Theory of Inqiry, Chap. Ix, pp, 159-180 (New York: Henry Holt, 1938).

والآن فكر فى مثال أو توضيح يكون من نوع عملى أكثر . ففى حالة رجل يكون قد كون عادة النظر إلى دفتر التقويم الخاص به عند حضوره للمكتب كل صباح . وفى يوم الخميس تلقى خطاباً يجب الرد عليه يوم الثلاثاء القادم . ويقوم هو بوضع مذكرة عن ذلك فى دفتره ، وهو يعلم أن هذه المذكرة ستوفر المثير للعمل ذلك يوم الثلاثاء التالى .

المثال الثالث يتضمن التطوير المتأنى للمهارة . فالشخص الذى يستخدم الآلة الكاتبة على فترات متباعدة قد يسقط فى نظام الطباعة "النظر ثم ضرب الحرف" لأنها – فى أى لحظة عندما يرغب فى الطباعة – الطريقة الأسرع لتهجى الكلمات . ومع ذلك ، فإذا توقع أن يقوم باستخدام الآلة الكاتبة خلال فترة من الزمن ، فقد يبذل جهداً كبيراً لتطوير العادات المرتبطة بنظام الطباعة بطريقة اللمس . ومن ثم فعلى المدى البعيد فإن المثير الذى كان يرغب فى أن يترجمه إلى كلمات مكتوبة بالآلة الكاتبة سوف يتلقى استجابة أكثر فاعلية مما إذا كان لم يطور هذه المهارات سابقًا .

والإيضاح الأخير تعطيه خطوط الاتصالات فى منظمة إدارية . حيث إن كل فرد فى المنظمة يحتاج إلى معلومات معينة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة التى يكون مسئولاً عنها . وللتأكد من تقديم المعلومات الضرورية لكل عضو ، فقد تم اختراع نظام قياسى للسجلات والتقارير ، يقوم آليًا بتوجيه هذه المثيرات نحو القنوات المناسبة .

وهذه الإيضاحات أو الأمثلة تعطى فكرة عن الآليات التى تحقق تكامل وتساوق السلوك فى نموذج واسع . بناءً على ذلك فإنه بالإمكان تمييز نوعين رئيسيين من الآليات :

(١) تلك الآليات التى تجعل السلوك يستمر فى اتجاه معين بمجرد وضعه على ذلك الاتجاه .

(٢) وتلك التى تبدأ السلوك فى اتجاه خاص . والنوع الأول ـ ولكن بالتأكيد ليس بصورة كلية يكون فى معظمه داخليًا . هاتان الآليتان تحتل مكانتهما فى العقل البشرى ، وإلى هذا الحد فإن وصفهما وطريقة عملهما يشكلان مشكلة بالنسبة لعلم النفس ، ويمكن التطرق إليهما فقط فى هذه الدراسة الحالية .

ومن ناحية أخرى ، تكون الآليات البادئة للسلوك خارجية فى الغالب بالنسبة للفرد ،

على الرغم من أنها تتضمن فى العادة حساسية للمثيرات المحددة . ولكونها خارجية ، يمكن أن تكون متبادلة بين الأشخاص ـ ويمكن أن تثار بواسطة شخص آخر غير الشخص المرغوب أن تؤثر عليه ، وبالتالى فإنها تلعب دوراً فى التنظيم الإدارى .

وبالنسبة لآليات بدء السلوك فقد سبق أن تم شرحها للأغراض الحالية . والصفحات القليلة القادمة سوف تتحدث بإيجاز عن آليات ثبات السلوك . وبعد ذلك ، يكون من الممكن إعادة رسم صورة للسلوك العقلانى ، مع إعطاء مساحة مركزية لآليات التكامل والاتساق .

آليات ثبات السلوك :

يميل كل من الانتباه والسلوك إلى الثبات فى ذلك الاتجاه المحدد له لفترة طويلة من الزمن ، وذلك بمجرد أن يبدأ فى اتجاه معين . وهذا صحيح حتى عندما يكون الاختيار الأساسى للنشاط هو مسألة عدم تحيز نسبى .

لقد نوقش سابقًا فى الفصل الرابع أحد الأسباب المهمة وراء ثبات السلوك ؛ ذلك أن النشاط كثيراً ما ينتج عنه "تكاليف مغمورة" من نوع أو آخر ؛ مما يجعل الثبات فى نفس الاتجاه أمراً مفيداً . وقد يشعر الإدارى بقدر كبير من الشك فى أنه يجب تنفيذ نشاط محدد ، ولكن بمجرد تولى المسئولية يكون من المفيد الاستمرار بدلاً من تضييع الوقت والجهد اللذين بذلهما . والطريقة الأخرى لبدء ذلك هى القول أن الأنشطة مستمرة فى العادة على الأقل حتى الوصول إلى نقطة "الكمال" ـ وهى النقطة التى يتم فيها جنى القيم التى أنتجت من خلال التكاليف المغمورة .

السبب الثانى للثبات هو أن النشاط نفسه يخلق المثيرات التى توجه الانتباه نحو استمراريته واكتماله . وقد سبقت الإشارة إلى ذلك ـ فالكتاب إذا كان مكتوباً بصورة جيدة ، يميل إلى شد الانتباه إلى حدود دفتيه التى تتم قراءته بالكامل . ولكن بالإمكان إيضاح نفس الشىء بالمثل من خلال أى موقف إدارى تقريباً . فالمهندس – عندما يصل إلى مكتبه – ويجد فوقه مجموعة من مخططات شارع كان يعمل عليها فى اليوم السابق . عندئذ فإن اهتمامه سوف يتجه مباشرة إلى تلك المخططات وإلى المشاكل

المتعلقة بإنجازها ، ولا تكون هنالك حاجة إلى مثيرات خارجية إضافية لجعله ينكب على العمل فى هذه المخططات حتى نهاية اليوم .

إن من الممكن إدراك أن جزءًا كبيرًا من هذا التنبيه هو تنبيه "داخلى" ويتواصل عبر ممرات التداعى التى تم بناؤها فى العقل ؛ لهذا فإنه إذا ما كان نمط التداعيات غنيًا ، فإن العقل يعمل كنوع من الدائرة المغلقة ، حيث يعيد التفكير بصورة متكررة إلى موضوع الاهتمام كلما تشتت التفكير إلى غيره . وكما هو معروف جيدًا ، فإن أى درجة عالية من التركيز (أى التنبيه الداخلى) تقلل فى الحقيقة من حساسية الفرد للمثيرات الخارجية [(١٥)] .

والعامل الثالث الداعم للثبات ، وهو لصيق العلاقة جداً "بالتكاليف المغمورة" ، ويتمثل فى ذلك الذى يمكن تسميته تكاليف "التحضير" ففى حالة وجود العديد من المهام المتكررة ، فإن الوقت المستغرق فى التحضير لأداء المهمة ، وكذلك الوقت المطلوب للعودة من مهمة إلى أخرى ، يجعل من المفيد الاستمرار أو الثبات فى أداء مهمة واحدة بدلاً من أداء مهام متنوعة .

اتساق السلوك :

حان الوقت الآن للانتقال من الآليات التى تجعل الاتساق ممكنًا إلى نمط السلوك الذى ينتج عن عمل هذه الآليات . وتشتمل العملية على ثلاثة خطوات أساسية :

(١) يقوم الفرد (أو المنظمة) باتخاذ قرارات عريضة بخصوص القيم التى سيوجه إليها أنشطته ، والأساليب العامة التى سيقوم باستخدامها لتحقيق هذه القيم ، والمعرفة والمهارات والمعلومات التى سيحتاج إليها لاتخاذ القرارات المحددة ضمن حدود السياسات الموضوعة لتنفيذ تلك القرارات . ويمكن تسمية النشاط الخاص بالقرار الذى تم وصفه أعلاه "بالتخطيط الأساسى" .

---

(١٥) لا يمكن مواصلة البحث فى الموضوع عند هذه النقطة ، لكن يمكن الحصول على كم هائل من المادة التوضيحية فى الأدبيات النفسية . انظر على سبيل المثال :

James' chapters in The Principles of Psychology on "The Stream of Thought," "Association," and "Will" (chaps. Ix, xiv, and xxvi).

(٢) يقوم الفرد بتصميم وتكوين الآليات التى ستوجه انتباهه ، وتوجه المعلومات والمعرفة . . الخ بالطريقة التى تجعل القرارات اليومية المحددة تتطابق مع الخطة الأساسية . هذا النشاط الخاص بالقرارات ويمكن تسميته بالتخطيط الإجرائى ، يتوافق مع ما سبق وصفه "بتكوين البيئة النفسية للقرار" .

(٣) يقوم الفرد بتنفيذ الخطة من خلال القرارات والأنشطة اليومية التى تلائم الإطار الذى حدده فى الخطوتين الأولى والثانية السالفتى الذكر .

وفى الواقع فإن العملية لا تتضمن ثلاث خطوات فقط ، بل تتضمن نظامًا هرميًا كاملاً من الخطوات ؛ ذلك أنّ القرارات فى أى مستوًى محدد من العمومية تؤمن البيئة لقرارات أكثر خصوصية فى المستوى التالى الأدنى . ويتحقق اتساق السلوك فى المستوى الأعلى من خلال القرارات التى تحدد بصورة عامة القيم والمعرفة والإمكانات التى ستجد الاهتمام . كما ينتج المستوى التالى الأدنى من الاتساق ، الذى يعطى تحديداً لهذه المحددات العامة ، من تلك القرارات التى تحدد ماهية الأنشطة التى يجب القيام بها . وفى المستويات الأخرى اللاحقة فإن كل واحد منها يحدد بتفصيل أكبر مجالاً فرعيًا يقع داخل مجال المستوى الأعلى .

وفى المستويات الأعلى من الاتساق فإن النواحى العامة جداً من الموقف هى فقط التى تعطى اهتماماً . ويمكن أن يحدث التفصيل فقط عندما يوجه الانتباه إلى إمكانات وتبعات أكثر تفصيلاً . وبناءً على ذلك ، فإن المشكلة الجوهرية فى النظرية الإدارية هى تحديد الكيفية التى يجب أن يتم بها بناء هذه القرارات المتشابكة وذلك من قبيل معرفة تقسيم العمل الملائم بين قرارات "التخطيط" الواسع والقرارات "المعدة للتنفيذ" الأكثر تحديداً . والمشكلة الجوهرية الثانية تتعلق بالتخطيط الإجرائى ـ لاستنباط الآليات التى تقود إلى التحكم الفاعل فى القرارات المعدة للتنفيذ بواسطة قرارات التخطيط .

أنواع القرارات العامة :

يجب إيضاح أن الأحداث الفعلية يتم تحديدها بالاختيار من بين البدائل الفورية للسلوك المباشر . وبالمعنى الدقيق ، بإمكان القرار أن يؤثر على المستقبل بطريقتين فقط :

(١) السلوك الحاضر ، الذى يحدده هذا القرار ، قد يقيد الإمكانات المستقبلية [١٦] .

(٢) القرارات المستقبلية قد يتم توجيهها بدرجة أكبر أو أصغر بواسطة القرارات الحالية التى تنشأ من فكرة القرارات المتشابكة المترابطة فيما بينها . وقد سبق أن ناقشنا النوع الأول من التأثير ، ولكن النوع الثانى يتطلب المزيد من الدراسة .

فعندما برزت مشكلة ذات طبيعة خاصة عدة مرات ليتم اتخاذ قرار بشأنها ، فإنها قد تقود إلى تساؤل عام من النوع التالى هو : "ما المعيار الذى يمكننى اكتشافه والذى يمكن استخدامه بوصفه أساساً للاختيار متى نشأت مشكلة من هذا النوع ؟ " فعلى سبيل المثال ، يتساءل مكافح الحرائق : "أهناك أى مبادئ أساسية لمكافحة الحرائق يمكن تطبيقها على العديد من مواقف الحريق التى أتعامل معها؟" .

وعندما تطرأ المشكلة ويتم الوصول إلى حل لها ، عندها يكون قد تم اتخاذ القرار الذى سيقود جميع القرارات اللاحقة فى هذا الصدد . وهذا يمكنه عمله باختيار :

(١) قيم خاصة بوصفها معياراً للقرارات اللاحقة .

(٢) بنود خاصة من المعرفة التجريبية حسب ما يناسب القرارات اللاحقة .

(٣) بدائل سلوك خاصة باعتبارها الوحيدة فقط التى تحتاج إلى دراسة فى الاختيار اللاحق .

أ - يؤدى تخصص الوظائف الإدارية ، التى لدى كل منها "أهدافه" الخاصة ، إلى توجيه كل جزء من المنظمة نحو تحقيق مجموعة معينة مفيدة من القيم . فمن أجل قبول "تقليل خسائر الحرائق" كهدف لإدارة الإطفاء فإن الأمر يحتاج إلى وضع معيار للقيمة يوجه مدير إدارة الإطفاء فى جميع قراراته .

ب - فى العديد من المجالات ، يتم التوصل إلى قرارات عامة فيما يتعلق بالحقائق التى يجب أخذها فى الاعتبار عند اتخاذ أى قرارات ثانوية . فعلى سبيل المثال ، تكون للمهندس إجراءات روتينية فى الحسابات لتحديد ما إذا كان تصميم جسر معين يتيح عامل السلامة المطلوب فى تحمل الإجهاد الواقع عليه .

---

(١٦) انظر الفصل الرابع من هذا الكتاب الصفحات ص ص ١٣١ : ١٣٢ .

جـ - وبالمثل ، ففى العديد من المجالات تحدد القرارات العامة بدائل السلوك التى يجب أخذها فى الاعتبار عند مواجهة اختيار محدد . حيث يذهب فريق كرة القدم إلى الملعب بحصيلة محددة من "الألعاب" التى يمكنه استخدامها فى اللحظات المناسبة . والشرطى ، عندما يرى خرقًا للقانون ، فهو يكون مدربًا على الاستجابة إما بـ "الاعتقال" أو "التحذير" أو "الإبلاغ" .

إن الآليات النفسية التى يتم من خلالها هذه المعايير العامة ، التى تم اتخاذ قرارات بشأنها سابقًا ، ويتم استخدامها للتعامل مع مشكلة حالية واستخدام اختيار سبق وضعه (١٧) . ومن خلال إيجاد مثيرات داخلية أو خارجية ، فإن هذه القرارات المسبقة تحدد إطار الانتباه الذى يستجيب العقل من خلاله لموقف الاختيار المحدد . هذا الإطار الضيق للانتباه يكون فى تباين واضح مع مساحة المرجعية العريضة ذات العلاقةعندما يتم اتخاذ القرار الخاضع للتحكم المسبق . أى أن مجموعة العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عندما يتحدد بأنه سيتم إنشاء إدارة مطافئ بهدف تقليل خسائر الحرائق تكون مختلفة تمامًا عن المجموعة التى تؤثر فى الإطفائى لاتخاذ القرار ، يستحسن أن أوصل خطًا بمقياس ٢,٥ بوصة لهذا الصنبور . هذا الترتيب التسلسلى للقرارات يجعل من الممكن أن يتم توجيهه بصورة مباشرة أو غير مباشرة لكل اختيار بواسطة قدر واسع من اعتبارات العقلانية أكثر مما يكون ممكنًا لو كان الأمر يتطلب أن يتم اتخاذ القرار "فورًا" دون الاستفادة من الاعتبارات السابقة . وعليه فإن ذلك يقودنا إلى مفهوم السلوك "المخطط أو الموجه" بوصفه وسيلة مناسبة للاحتفاظ بالعقلانية فى أعلى مستوياتها .

عملية التخطيط :

تتوقف العمليات النفسية التى يتضمنها التخطيط على انتقاء معايير عامة للاختيار ، ومن ثم تخصيصها بتطبيقها على مواقف محددة (١٨) . فمهندس التصميم يقوم بتحديد

---

(١٧) انظر الصفحات المشار إليها سلفًا فى الفصل الرابع .

(١٨) C.t. MacMahon,Millet, and Ogden,op cit. P.17

هدفه فى اختياره تمديد خط حديدى بين المدينتين "أ" و"ب" عبر منطقة جبلية . وبعد إجراء اختبار أولى على السمات السطحية للموقع ، يقوم باختيار مسارين أو ثلاثة يرى أنها ملائمة . ومن ثم يأخذ كل واحد من هذه المسارات باعتباره "هدفه" الجديد ـ هدفاً متوسط المدى ـ ويقوم بتخصيصها باستخدام خرائط أكثر تفصيلاً للسمات السطحية .

إن بالإمكان وصف عمليات التفكير الخاصة بهذا المهندس على أنها تمثل سلسلة من المضامين الافتراضية من قبيل: "إذا كان على الذهاب من (أ) إلى (ب) فالمسارات (١) و(٢) و(٣) تبدو أكثر ملائمة من غيرها ، وإذا اتبعت المسار (١) ، فالمخطط (١أ) يبدو مفضلاً؛ وإذا اتبعت المسار (٢) فالمخطط (٢ج) يبدو مفضلاً" ـ وهكذا ، إلى أن يتم تحديد أدق تفاصيل التصميم بالنسبة لمخطَّطين أو ثلاثة مخططات بديلة . ويكون اختياره النهائى من بين هذه البدائل المفصلة .

ويمكن مقابلة عملية التفكير هذه بالاختيار الوحيد من بين جميع المسارات الممكنة . والأسلوب الأخير هو ذلك الذى يمليه المنطق ، وهو الإجراء الوحيد الذى يضمن أن القرار الذى يتم الوصول إليه فى النهاية هو الأمثل . من ناحية أخرى ، فهذا الأسلوب يتطلب تنفيذ جميع المخططات الممكنة بتفاصيل كاملة قبل الوصول إلى أى قرار . ومن الواضح أن هذا الإجراء غير ممكن من الناحية العملية . وأن عملية التخطيط هى عملية توفيقية ، حيث إن أكثر البدائل المعقولة ظاهرياً" هو الذى يتم تنفيذه بالتفصيل .

دعنا نعطى إيضاحاً آخر . لنفترض أن المشكلة هى اختيار موقع سد لتخزين المياه . ومن أجل التبسيط ، سنفترض أن المطلوب هو تأمين حجم معين من مخزون المياه بأقل تكلفة ممكنة ، وأن مخزون المياه فوق الكمية المحددة سيكون بدون قيمة . وفى العادة فإن المشكلة ليست بهذه البساطة . وبالإمكان تقدير التكلفة ، لكل نقطة على طول النهر ، لبناء سد بالطاقة التخزينية المطلوبة . ومع ذلك ومن أجل وضع تقديرات دقيقة ، يجب إجراء دراسات تفصيلية عن حالة الأساسات فى كل نقطة . ومن ثم ، يمكن تجميع هذا الكم الهائل من الأرقام للتكلفة التقديرية ويتم اختيار موقع السد ذى التكلفة الأقل .

وفى واقع الأمر ، فإن المهندس يعمل بصورة مختلفة تماماً . فمن خلال دراسته لخريطة السمات السطحية ، يختار مباشرة ستة مواقع تبدو "صالحة ظاهرياً" كموقع

للسد ، ويتجاهل المواقع الأخرى . وهو ذو معرفة كافية بتكاليف إنشاء السد بما يمكنه من معرفة - إلى حد كاف من الثقة - أن أى موقع آخر يختاره ستكون تكلفة إنشائه عالية . بعد ذلك يقوم بإعداد تقديرات تقريبية لكل واحد من المواقع الصالحة ظاهرياً ، على افتراض أن الأساسات ستكون "طبيعية" . وأخيراً ، يقوم باختيار أكثر المواقع التى يتوقع النجاح فيها ويقوم بإجراء دراسات متأنية للأساسات كأساس للتقديرات النهائية .

وفى كل خطوة من هذه العملية يكون هنالك مجال لصرف النظر عن أى موقع يكون أكثر تفضيلاً لبناء السد دون إجراء تحليل كامل . وعلى المهندس أن يمارس قدراً كبيراً من المهارة أثناء تحديد درجة القيمة التقريبية المسموح بها فى كل نقطة فى العملية .

وظيفة التنظيم الاجتماعى :

لقد ذكرنا لمرات عديدة فى هذا الفصل أن الآليات التى تؤدى إلى تكامل السلوك يمكن أن تكون علاقات بين الأشخاص . وإذا نظرنا إلى المنظمات والمؤسسات الاجتماعية ، بمعناها العام ، كأنماط من سلوك الجماعة ، فليس من الصعب أن نرى أن مشاركة الفرد فى مثل هذه المنظمات والمؤسسات قد تكون مصدراً لبعض تكاملاته الأساسية والبعيدة المدى . وتكون التأثيرات التنظيمية على الفرد ذات نوعين رئيسيين:

(١) تسمح المنظمات والمؤسسات بتشكيل التوقعات المتوازنة من خلال كل عضو فى الجماعة فيما يتعلق بسلوك الأعضاء الآخرين تحت ظروف محددة . هذه التوقعات المتوازنة هى شرط أساسى وجوهرى للبحث العقلانى فى تبعات التصرف فى جماعة اجتماعية [١٩] .

(٢) تؤمن المنظمات والمؤسسات المثيرات العامة وموجهات الانتباه التى توجه سلوكيات أعضاء الجماعة ، والتى تزود هؤلاء الأعضاء بالأهداف الوسيطة التى تحفز التصرف [٢٠] .

---

(١٩) بحث ستين Stene المتعلق "بروتين المنظمة" "organization routine" مرجع سابق ص ١١٢٩ .

(٢٠) ديوى . "الجمهور ومشكلاته" The Public and Its Problems ص٥٤ .

وبالطبع ، لا يمكن لأى نمط من أنماط السلوك الاجتماعى أن يبقى دائمًا ما لم يتوقع ويعمل بطريقة ما على إشباع مثيرات الجوع ، والرغبة الجنسية ، والإعياء . وأكثر من ذلك ، تكون الترتيبات المؤسساتية خاضعة إلى تغيير لانهائى ، وبالكاد يمكننا القول أنها ناتجة عن أى من الخصائص الفطرية لدى الإنسان . وحيث إن هذه المؤسسات تحدد بصفة عامة الأوضاع العقلية للمشاركين ، فإنها تهيئ الظروف لممارسة قابلية التعلم ، ومن ثم ظروف العقلانية فى المجتمع البشرى .

إن أعلى مستوى للتكامل يحققه الإنسان يتوقف على أخذ مجموعة من المؤسسات كأحد البدائل ومقارنتها بالمجموعات الأخرى . أى أنه عندما يوجه الشخص انتباهه إلى المحيط المؤسساتى الذى يوفر ، بدوره ، الإطار الذى تعمل بداخله عملياته الفعلية ؛ فإنه فى الحقيقة يأخذ فى الاعتبار تبعات بدائل السلوك فى أعلى مستويات التكامل والاتساق . ولم يكن التفكير على هذا المستوى الشامل شائعًا فى جميع الثقافات . وفى حضارتنا الغربية ربما كان محصورًا فى أمرين الأول : كتابات المنظرين السياسيين الطوبائيين والثانى التفكير والكتابات المحيطة بالعمليات التشريعية الحديثة [٢١] .

وعلى ذلك فالعقلانية البشرية تحصل على أهدافها وتكاملاتها العليا من المحيط المؤسساتى الذى تعمل بداخله والذى من خلاله تمت صياغتها . وفى ثقافتنا الديموقراطية يكون التشريع هو المصمم والحكم الأساسى لهذه المؤسسات ؛ لهذا فإن المنظمات الإدارية ربما لا تستطيع إدعاء الأهمية نفسها باعتبارها مستودعًا للقيم الإنسانية الأساسية كما كان الحال بالنسبة للمؤسسات التقليدية القديمة مثل الأسرة .

(٢١) لقد تبين فى الغالب أن مفهوم "سن القوانين" "Law-finding" كما هو مختلف عن مفهوم حيثيات القوانين "Law-Finding" يعتبر تطورًا حديثًا . انظر على سبيل المثال: C. J. friedrich, Constitutional Government and Politics (New York: Harper & Bros., 1937), and Charles G. Haines, The American Doctrine of Judicial Supremacu (New York: Macmillan, 1914). Pp. 12-13,18-24 لهذا السبب لم يتم إلا فى الظروف الراهنة فقط إعطاء التشريع اهتمامًا ملحوظًا بالنسبة للاحتمالات المتعلقة بالنماذج المؤسساتية البديلة: لقد أكد كارل مانحيم Karl Mannhein أهمية التعديل المتعمد للبيئة المؤسساتية فى دراسته الحديثة بعنوان : الإنسان والمجتمع فى عصر إعادة البناء Man and Society in an Age of Reconstruction (London: Kegan Paul, 1940), pp. 149-155.

وبرغم ذلك ، فمع تنامى الاعتماد الاقتصادى المتبادل بين البشر ، وزيادة الاعتماد على المجتمع من أجل الخدمات الحكومية الأساسية ، فإن التنظيم الرسمى يتخذ بسرعة دوراً واسع الأهمية أكثر مما كان يتمتع به فى الماضى . وهذا لا يخلو من أن تكون له فوائده ؛ لأن المنظمات الإدارية يتم بناؤها فى العادة وإجراء التعديلات عليها بتروٍّ وحرية من التقاليد التى - على الرغم من بعدها عن الاكتمال - تعطى قدراً كبيراً من القابلية للتكيف لمقابلة الاحتياجات الجديدة بترتيبات جديدة .

وهكذا فإن أنماط السلوك التى نسميها المنظمات تعد أساسية لتحقيق العقلانية البشرية بأى مفهوم واسع . فالفرد العقلانى هو فرد منظم ورسمى ، ويجب أن يكون كذلك . وإذا كان المطلوب تخفيف القيود الصارمة المفروضة على النفسية البشرية عند التفكير المنزوى ، فيجب أن يكون الفرد خاضعاً فى قراراته لنفوذ الجماعة المنظمة التى يشارك فيها . كما أن قراراته يجب ألا تكون نتيجة لعملياته العقلية الخاصة ، ولكن أن تعكس أيضاً الاعتبارات الواسعة التى يكون من مهام الجماعة المنظمة أن تعطيها مفعولاً .

آليات تأثير المنظمة :

الوسائل التى تستخدمها المنظمة للتأثير على قرارات الأعضاء تمت الإشارة إليها فى فصل المقدمة . وسوف يتم دراستها بالتفصيل فى الفصول اللاحقة وبذلك فهى تحتاج هنا إلى نقاش مختصر فقط .

(١) تقوم المنظمة بتقسيم العمل بين أعضائها . فمن خلال إعطاء كل واحد منهم مهمة معينة لإنجازها ، فهى توجه وتقيد انتباههم نحو تلك المهمة . فمثلاً يوجه مسئول شئون الموظفين اهتمامه إلى التوظيف والتصنيف والتدريب والعمليات الأخرى الخاصة بشئون الموظفين . وهو لا يحتاج إلى إعطاء اهتمام خاص بالمحاسبة ، والمشتريات لإنجاز مهمة التنظيم ؛ لأنه يعرف أنها سبق تقديمها فى موقع آخر فى الهيكل التنظيمى .

(٢) تقوم المنظمة بوضع أساليب عمل قياسية . فمن خلال اتخاذ قرار مرة واحدة

(أو على الأقل لمدة من الزمن) ، بوجوب إنجاز مهمة معينة بطريقة محددة ، فى كل الحالات ، وهو الأمر الذى يعفى الفرد الذى يقوم فعلاً بأداء المهمة من ضرورة تحديد كيف يتم عملها فى كل مرة .

(٣) تقوم المنظمة بإرسال القرارات نحو الأسفل (وأفقيًا أو حتى إلى الأعلى) خلال مستوياتها بوضع أنظمة السلطة والتأثير . وأكثر الأشكال المألوفة التى يتخذها ذلك التنظيم هو هرم السلطة الرسمية ، ولكن الأمر الذى له أهمية مماثلة هو تكليف أفراد معينين بالمهمة الرسمية بتقديم المشورة ، والنمو فى أى منظمة ذات نظام تأثير غير رسمى يكون مبنيًا جزئيًا على الوضع الرسمى ، وجزئيًا على العلاقات الاجتماعية .

(٤) تؤمن المنظمة قنوات اتصال تعمل فى جميع الاتجاهات وتتدفق عبرها المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات . ومرة أخرى فإن هذه القنوات تكون رسمية وغير رسمية . والقنوات الرسمية تكون قائمة جزئيًا على خطوط السلطة الرسمية ، وجزئيًا منفصلة عنها ، كما أن القنوات الرسمية تكون وثيقة الصلة بالمنظمة الاجتماعية غير الرسمية .

(٥) تقوم المنظمة بتدريب وتلقين أعضائها . ويمكن تسمية ذلك بـ "تذويت" التأثير ؛ لأنها تحقق فى داخل النظام العصبى لأعضاء المنظمة معايير القرار الذى ترغب المنظمة فى استخدامه . ويقوم عضو المنظمة باكتساب المعرفة والمهارة والولاءات والانتماءات التى تتيح له اتخاذ القرار بنفسه ، حسبما ترغب المنظمة .

عملية التنسيق :

إن إحدى المهام الرئيسية لهذه التأثيرات التنظيمية التى سبق التلميح إليها فى هذا الفصل والفصل الذى سبقه هى: تحقيق التنسيق بين أنشطة أعضاء المنظمة . وكما سبق شرحه ، فإن فعالية الفرد فى تحقيق أهدافه فى أى وضع اجتماعى لا يعتمد فقط على النشاط الخاص ، ولكن أيضًا على جودة المدى الذى يرتبط فيه ذلك النشاط بما يفعله الأفراد المعنيين الآخرين . وفى أى منظمة كبيرة ـ الحكومة الاتحادية هى أفضل مثال ـ فإن مهمة ربط أنشطة أحد الأفراد أو الوحدات بأنشطة الآخرين قد اكتسبت

قدراً كبيراً جداً من الأهمية وأصبحت معقدة وصعبة . لقد أوضحت الأنشطة الحربية هذا الأمر بجلاء فى العديد من المناسبات . فقد يرغب الإدارى المسئول عن إنتاج جازولين الطائرات فى إصدار أوامر ـ منطقية إلى حد بعيد لتنفيذ مهمته ـ قد تتداخل مع مهمة إدارى آخر مسئول عن إنتاج المطاط . كما أن شراء الفولاذ للسفن التجارية قد يتعارض مع شراء الفولاذ للسفن الحربية ، أو الدبابات . وقد يتطلب تنفيذ علمية عسكرية ضخمة التنسيق ، فى وقت معين ، لعدد كبير من الأنشطة الإعدادية . وبالإمكان إعطاء أعداد مضاعفة من مثل هذه الأمثلة .

وبالنظر إلى التنسيق من وجهة نظر الفرد فى المنظمة فهو يتضمن عوامل عديدة: علاقة أهداف الفرد والمقاصد الوسيطة مع تلك الأهداف والمقاصد الخاصة بالقطاعات الأخرى فى التنظيم ، وتقييم الفرد للبدائل المتاحة له وللأعضاء الآخرين فى المجموعة ، وتوقعاته فيما يتعلق بالتصرفات التى سيقوم بها الآخرون .

التنسيق الذاتى :

فى أبسط المواقف بإمكان الفرد المشارك أن ينسق أنشطته مع أنشطة الآخرين من خلال الملاحظة البسيطة لما يفعلونه . ففى مجموعة مكونة من ثلاثة أو أربعة دهانين يعملون سوياً ، بإمكان كل واحد منهم أن يتولى جزءاً من العملية ، وبإمكان المجموعة أن تعمل بوصفها فريقاً متعاوناً مع قيام كل واحد بأداء الدور الذى يعتقد أن جهوده فيه ستكون أكثر فاعلية وأنها ستتداخل بأقل قدر مع جهود الآخرين . ومن الممكن أن يتم إصدار أوامر من وقت لآخر ، ولكن معظم التعديلات تتم عملها فى صمت ودون نقاش .

وكل من راقب مجموعة غير منظمة من الأشخاص تعمل فى ظروف الطوارئ يجد أنها تمارس سلوكاً منظماً من هذا النوع . وبالطبع إذا كانت المجموعة قد سبق تنظيمها قبل حالة الطوارئ أو أن واحداً أو أكثر من أعضائها تم تمييزهم بوصفهم "قادة" ، فإن آلية التنسيق قد تكون أكثر اتفاقاً ، وتتضمن أوامر شفهية .

وفى معظم المواقف ، يتطلب الأداء الناجح لمهمة من المهام من قبل مجموعة من الأشخاص درجة أعلى قليلاً من التنسيق . فعلى سبيل المثال ، قد يكون ضرورياً للأداء

الفعال أن يقوم الجميع ببذل جهودهم فى آن واحد . وحتى فى مثل هذه الظروف ، فقد لا يكون التنسيق مدروساً ولا يتضمن أى أوامر صريحة . وقد يقبل أعضاء المجموعة المتعددون أن يكون أحدهم "قائداً" ويقومون بتعديل حركاتهم وفقاً لتحركاته ، مثل ذلك كمثل مجموعة من الرجال يحركون حمولة ثقيلة .

تتطلب جميع هذه المواقف التى يكون فيها التنسيق الذاتى ممكناً أن يكون الفرد قادراً على ملاحظة سلوك أعضاء المنظمة وأن يعدل سلوكه وفقاً لسلوكهم . وفى المواقف التى تكون فيها هذه الملاحظة المباشرة غير ممكنة مثلما هو الحال فى معظم المواقف المتسمة بأى نوع من التعقيد ، فعلى المنظمة نفسها أن تعمل على تأمين التنسيق .

بدائل المجموعة مقابل بدائل الفرد :

ينظر الفرد إلى تحقيق أهدافه على أنها تعتمد على طريقة معينة للسلوك يقوم باتباعها . وبالنسبة لكل طريقة من طرق العمل المتاحة له هنالك مجموعة مميزة من التبعات أو النتائج . وكما سبق إيضاحه ، فإن السلوك العقلانى يتوقف على اختيار وتحقيق النتيجة المفضلة لدى الآخرين .

فعندما يتم الاختيار فى حالة خاصة بالمجموعة فإن سير الأحداث لا يعتمد فقط على اختيار الفرد لبديل معين ، ولكن على اختيارات الأعضاء الآخرين فى المجموعة أيضاً . وعندما تؤخذ فقط سلوكيات الآخرين باعتبارها ثابتة - أى عندما نشكل التوقعات بخصوص سلوكياتهم - تأخذ مشكلة الاختيار شكلاً حاسماً . وعندما يتم تشكيل مثل هذه التوقعات ، فإن المتغير المستقل المتبقى هو اختيار الفرد الخاص ، وتختزل مشكلة اتخاذ القرار إلى الحالة السابقة .

لهذا السبب ، فإنه يجب وبعناية تمييز مجموعة البدائل المتاحة للمجموعة عن مجموعة البدائل المتاحة للفرد ؛ ذلك أن مجموعة البدائل المتاحة للفرد هى مجرد مجموعة فرعية من البدائل المتاحة للمجموعة ، مجموعة فرعية مختلفة لكل مجموعة معطاة من سلوكيات أعضاء المجموعة الآخرين . كما أن البديل الذى يختاره الفرد فعلاً

لسلوكه الخاص قد يكون مختلف تماماً عن البديل الذى سيختاره إذا كان عليه تحديد سلوكيات جميع الأعضاء الآخرين فى المجموعة .

إنه إذا ما كانت توقعات الفرد لسلوكيات زملائه صحيحة فإنها تكون فى العادة أكثر اختلافاً عن الطريقة التى يرغب أن يتصرف بها زملاؤه . وحيث إن قراره الخاص ، كى يكون عقلانيًا ، يجب أن يكون مرتبطًا بتوقعاته بدلاً من رغباته ، فإن عليه ألا يستهدف ذلك البديل بين جميع تلك البدائل الممكنة للمجموعة التى يفضلها ، ولكن يتجه نحو ذلك البديل من بين جميع البدائل الممكنة له والتى يفضلها .

فالتمييز بين خطة لحملة عسكرية تعتمد على قيام الخصم بعمل الأشياء المرغوبة ، والخطة التى تعتمد على قيام الخصم بعمل الأشياء "الصحيحة" هو مبدأ أساسى فى التكتيكات العسكرية ، وبالتأكيد فى أى نشاط تنافسى . فالخطة من النوع الأول لن تنجح أبداً ؛ لأن نجاحها يعتمد على افتراض خاطئ مؤداه أن الخصم سيفعل ما تريده أن يفعل . وفى الواقع العملى توصف الخطط بأنها "غير عملية" ؛ حيث يعتمد نجاحها على السلوك المرغوب فيه من جانب العديد من الأفراد ، ولكنها تفشل فى شرح كيفية تحقيق ذلك السلوك المرغوب فيه أو العمل على تحقيقه .

والآن ينشأ وضع خاص جداً عندما يظهر جميع أعضاء المجموعة تفضيلاً للقيم لنفسها وللنتائج نفسها من بين جميع تلك التى يمكن للمجموعة تحقيقها . فجميع الإطفائيين الذين يقاومون حريقًا يتفقون على هدف سلوكهم المشترك ـ ألا وهو إطفاء الحريق بأسرع ما يمكن . وفى مثل هذه الحالة يكون هنالك مجموعة واحدة من السلوكيات لأعضاء المجموعة التى ، وفقًا لأسس تجريبية موضوعية بالكامل ، هى الأكثر نشاطًا وسرعة لإنجاز ذلك الهدف . على أن أعضاء المجموعة قد يختلفون حول تحديد ماهية أفضل الحلول ، ولكن مثل هذا الاختلاف على المستوى الحقيقى هو مسألة رأى وليست مسألة قيم .

ويتضمن الحصول على "أفضل" النتائج أن يعرف كل فرد فى المجموعة مكانه فى الخطة وأن يكون جاهزًا لأداء عمله مع الآخرين . غير أنه ما لم يكن بالإمكان توصيل نوايا كل واحد من أعضاء المجموعة إلى الآخرين ، فإن مثل هذا التنسيق يصعب

تحقيقه . حيث إن كل فرد سوف يبنى سلوكه على توقعاته لسلوكيات الآخرين ، ولكن لن يكون لديه أى سبب ليتوقع ملاءمتها مع أى خطة متصورة مسبقًا . ومع فقدان التنسيق الرسمى ، فإن النتيجة ستكون مصادفة إلى حد كبير .

إن التنسيق الذاتى ، تحت أكثر الظروف العملية ، يكون بالتأكيد أقل فعالية من خطة عمل مسبقة التحديد تعفى كل فرد من المجموعة من مهمة توقع سلوك الآخرين كأساس لسلوكه .

إذن فالاتصالات جوهرية جداً بالنسبة للأشكال الأكثر تعقيداً من السلوك التعاونى ؛ ذلك أن عملية التنسيق تتألف فى هذه الحالات أكثر تعقيداً من ثلاث خطوات على الأقل : الأولى : تطوير خطة سلوك لجميع أعضاء المجموعة (ليس مجموعة خطط فردية لكل مجموعة) . الثانية : توصيل الأجزاء المناسبة من هذه الخطة لكل عضو . الثالثة : رغبة من جانب الأعضاء الأفراد للسماح بأن يتم توجيه سلوكهم حسب الخطة .

هذه العملية لا تختلف عن تلك التى يقوم فيها الفرد بدمج سلوكه الخاص فى نمط منسق . وفى دمج المجموعة تقوم الاتصالات بردم الفجوة ـ تأمين النسيج العصبى ـ التى يتركها غياب أى اتصال عضوى بين الأفراد .

خطة المجموعة :

لا تتضمن فكرة خطة لسلوك المجموعة أى مفاهيم مجازية لـ "عقل المجموعة" . إذ هى مواصفة للكيفية التى يجب أن يتصرف فيها مجموعة من الأشخاص بدلاً من أن تكون مواصفات للكيفية التى سوف يتصرف بها شخص بمفرده . والخطة تكون موجودة على الورق ، أو فى عقول الأفراد الذين طوروها . وهؤلاء الأفراد قد يكونون كثيرين أو قليلين ، وقد ينتمون إلى المجموعة وقد لا ينتمون إليها . وكل المطلوب ، قبل تنفيذ الخطة ، أن يتم إيصالها إلى أعضاء المجموعة الذين عليهم القيام بالعمل .

لقد افترضنا ، فى مناقشتنا حتى هذه النقطة ، أن خطة ما سوف يتم تطويرها فقط عندما يكون هنالك اتفاق تام بين أعضاء المجموعة فيما يتعلق بأى إمكانية متاحة للمجموعة التى يرغبون فى تحقيقها . وفى الحقيقة فإن هذا ليس ضرورياً جداً . ويمكن

تحقيق التنسيق بين أعضاء المجموعة فى حالات عديدة حيث يكون لأفراد مختلفين مفاهيم مختلفة عن "الأمثل" ويلزم فقط أن يتفقوا على إيجاد خطة واحدة مفضلة لأى بديل يكون متاحًا لهم كأفراد إذا لم يكن هنالك أى تعاون (٢٢) .

ومادام النقاش الحالى ليس معنيًا إلى حد كبير بالأسباب التى تفسر سبب تعاون الأفراد فيما يتعلق بالآليات التى تجعل التعاون ممكنًا ، فيمكن ترك موضوع "خطة المجموعة" الآن ، لنرجئ مناقشته باستفاضة إلى الفصل التالى :

الاتصالات :

بإمكان قرارات المنظمة العامة أن تتحكم فى سلوك الفرد فقط من خلال الآليات النفسية التى تجتذب القيم والمعرفة لتؤثر على كل قرار فردى فى الوقت الذى يتم اتخاذه فيه . وفى سلوك المجموعة هنالك ضرورة مماثلة لتوصيل خطة المجموعة إلى الأفراد الذين يقومون بتنفيذها . وهذا لا يعنى أنه يجب نقل الخطة بأكملها ، ولكن يجب أن يعرف كل فرد ما عليه القيام به .

ليست هنالك خطوة فى العملية الإدارية تم تجاهلها بصفة عامة ، أو يتم أداؤها بمستوى ضعيف ، أكثر من مهمة نقل القرارات . وفى أحيان كثيرة جدًا ، "تصدر الأوامر" بوضع الخطط موضع التنفيذ دون أى اعتبار للطريقة التى يمكن من خلالها جعلها تؤثر فى سلوك الأفراد أعضاء المجموعة . كما يتم نشر الكتيبات الإجرائية دون متابعة لتحديد ما إذا كانت محتويات الكتيبات يتم استخدامها من قبل الأفراد لتوجيه قراراتهم . ويتم رسم خطط المنظمة على الورق ، على الرغم من أنه لا يكون لديهم معرفة بالخطط التى يزعم أنها تصف العلاقات بينهم .

(٢٢) صيغة بالغة الأهمية من هذا الافتراض كانت قد استخدمت من قبل هويز Hobbes فى معرض شرحه الذى مفاده بأن المنظمة الاجتماعية قد تنشأ من حالة bellum omnium contra omnes كما يرى منظرون آخرون فى مجال نظرات العقد ، من أمثال لوك Locke ، بأنهم ملزمون بوضع فرضية تحدد هوية طبيعية للمصالح . ومن أجل الوصول لمناقشة متعمقة لأسس الدوافع الخاصة بالتعاون انظر: R.M. Maclver, Community: A Sociological Study (London - Macmillan, 3rd ed., 1924), particularly Bk. II, chaps, ii and iii.

إن الفشل فى الاتصال يحدث كلما نسينا أن سلوك الأفراد هو الأداة التى من خلالها تحقق المنظمة أغراضها . والسؤال الذى يجب طرحه عن أى عملية إدارية هو: كيف تؤثر هذه العملية على قرارات هؤلاء الأفراد؟ فبدون اتصال فإن الجواب يجب أن يكون دائماً هو: أنها لا تؤثر عليهم مطلقاً .

قبول الخطة :

الخطوة الأخيرة فى التنسيق هى قبول كل واحد من أعضاء المنظمة بالجزء الخاص به فى خطة المجموعة . وستطرح مشكلة تأمين هذا القبول الموضوع الرئيسى للفصلين التاليين .

ملخص :

قمنا فى سياق هذا الفصل بدراسة كل من قيود وإمكانات العقلانية البشرية . ورؤى أن حدود العقلانية تأتى من عدم قدرة العقل البشرى على أن يحشد من أجل اتخاذ قرار واحد جميع نواحى القيمة والمعرفة والسلوك ذات صلة بذلك القرار . وغالباً ما يكون نمط الاختيار البشرى أكثر قرباً من نمط المثير أو الاستجابة بدلاً من الاختيار من بين البدائل . وعلى ذلك ، فإن العقلانية البشرية تعمل ضمن حدود البيئة النفسية . هذه البيئة تفرض على الفرد "بوصفها معطيات" مجموعةً مختارة من العوامل عليه أن يبنى قراراته وفقًا لها ومن ناحية ثانية ، فإن بالإمكان التحكم فى مثيرات اتخاذ القرار نفسها حتى تخدم غايات أوسع ، وبالإمكان دمج سلسلة من القرارات الفردية فى خطة جيدة الفهم .

ولا يتيح التحكم المدروس فى بيئة القرار تكامل الاختيار فقط ، ولكنه يتيح المشاركة فى القرار كذلك . ويمكن النظر إلى المؤسسات الاجتماعية كجهات تنظيمية لسلوك الأفراد من خلال إخضاع سلوكهم لأنماط المثير المفروضة عليهم اجتماعيًا . وفى مثل هذه الأنماط يمكن إيجاد فهم لمعنى المنظمة ووظيفتها .

تعليق على الفصل الخامس :

فى جملة واحدة نجد أن فرضية الفصلين الرابع والخامس تتمثل فى: أن الاهتمام الأساسى للنظرية الإدارية يسعى إلى معرفة الحدود بين الجوانب العقلانية وغير العقلانية للسلوك الاجتماعى للإنسان . إن النظرية الإدارية هى على وجه الخصوص نظرية العقلانية المقصودة والمقيدة لسلوك بشر يلجأون إلى أسلوب القناعة لا يوجد لديهم الذكاء والبراعة للوصول لتوسيع مكاسبهم إلى أقصى حد ممكن [٢٣] .

وفى الوقت الذى كُتب فيه الإصدار الأول من السلوك الإدارى ، كان نموذج الرجل الاقتصادى قد قطع شوطًا بعيدًا وتطور رسميًا أكثر من نموذج الإدارى المكتفى أو القانع . وبناءً على ذلك ، تعرف العقلانية المقيدة إلى حد كبير كفئة مختلفة ـ كانطلاق العقلانية ـ وأن الوصف الإيجابى لعملية الاختيار لا يكون مكتملاً إلى حد كبير ؛ لهذا فإن الغرض من التعليقات على الفصل الرابع والفصل الحالى هو علاج هذا القصور .

دليل تجريبى على العقلانية المقيدة :

شهد علم النفس خلال الخمسين سنة الماضية انبعاثًا كبيرًا للاهتمام بالتفكير البشرى . ونتيجة لذلك ، فمن الممكن الآن ، أكثر من الوقت الذى صدر فيه "السلوك الإدارى" لأول مرة ، بناء نموذج للاختيار العقلانى يجسد الخصائص الحقيقية للسلوك البشرى وفى الوقت نفسه يتوافق مع بعض الوضوح المنهجى للنموذج الاقتصادى . وهنالك تعديلان جوهريان مطلوبان لتحويل الرجل الاقتصادى المذكور فى الفصل الرابع إلى الإدارى المذكور فى الفصل الخامس ـ الرجل ذى العقلانية المقيدة الذى تتعرف عليه من الحياة اليومية [٢٤] .

---

(٢٣) بوصفنا محررين فإننا فى بعض الأحيان ننظر شزرًا إلى كلمة "يفى بالغرض" ، أو حتى نعمل على استبدالها بكلمة "يرضى" ، وقد لاحظت بأنه قد تم تعريف هذه الكلمة ، طبقًا للمعنى المعطى هنا ، فى الطبعة التالية من قاموس أكسفورد .

(٢٤) انظر أعمالى "النموذج السلوكى للاختيار العقلانى" ، A Behavioral Model of Rational Choice مرجع سابق ، و"الاختيار العقلانى وبناء المنظمة" ، Rotional Choice and the Structure of the Environment" فى دورية Psychological Review, April 1956 ، وكلاهما تمت إعادة طباعته فى Models of Thought (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1979) ومن أجل الوقوف على أحدث التطورات فى علم نفس المعرفة انظر أيضًا الفصل الثالث والرابع من : The Sciences of the Artificial, 3rd ed. (Cambridge: MIT Press, 1996) .

(١) حيث إن الرجل الاقتصادى يفترض فيه الحصول على أعلى قدر من المنفعة ، حيث يختار أفضل البدائل من بين جميع البدائل المتاحة له ، ابن عمه ، الإدارى ينظر إلى الأعمال المرضية أو "الجيدة إلى حد ما" . وأمثلة معيار الاكتفاء والقناعة ، المعروفة إلى حد كبير لرجال الأعمال ، وإذا لم تكن معروفة لمعظم الاقتصاديين ، تتمثل فى "حصة السوق" "الربح المعقول" "السعر المناسب" (٢٥) .

(٢) يزعم الرجل الاقتصادى أنه يتعامل مع "العالم الحقيقى" بجميع تعقيداته . ويدرك الإدارى أن العالم المتخيل هو نموذج مبسط إلى حد كبير جداً من الفوضى المزدهرة والضجيج الذى يشكل العالم الحقيقى . ويعامل الإدارى المواقف على أنه ليس هنالك رابط يجمع بينهما - انطلاقاً من أن معظم حقائق العالم الحقيقى ليست لها علاقة كبيرة مع أى وضع مفرد وأن معظم سلاسل الأسباب والتبعات غير كافية وبسيطة . ويمكن للمرء أن يتجاهل جوانب الحقيقة هذه - وذلك يعنى معظم النواحى - التى يبدو أنها غير ملائمة فى وقت محدد . ويأخذ الإداريون (وأى شخص آخر بقدر ما يتعلق بهم) فى الحسبان عدداً قليلاً من عوامل الوضع التى ينظر إليها على أنها أساسية وأكثر ملاءمة . وبالتحديد فإنهم يتعاملون مع مشكلة واحدة أو أكثر فى وقت واحد ؛ نظراً لأن حدود الانتباه ببساطة لا تتيح لكل شىء أن يستحضر فى وقت واحد .

ونظراً إلى أن الإداريين يقتنعون أكثر مما يسعون إلى تحقيق أقصى حدود المنفعة ؛ فإنهم يقومون بالاختيار قبل البدء بفحص جميع بدائل السلوك الممكنة ، وبدون التأكد من أن هذه هى جميع البدائل فى الحقيقة . ونظراً إلى أنهم يعاملون العالم إما باعتباره فارغاً ويتجاهلون العلاقات المتداخلة بين جميع الأشياء (يذهلون كثيراً للفكر والحركة) ؛ فإن بإمكانهم أن يتخذوا قراراتهم وفقاً لأحكام التجربة البسيطة نسبياً والتى لا تلقى بطلبات مستحيلة على قدرتهم على التفكير . والتبسيط قد يقود إلى الخطأ ، ولكن ليس هنالك بديل حقيقى فى مواجهة القيود أمام معرفة الإنسان وقدرته على التعليل .

---

(٢٥) انظر على سبيل المثال :

R.M. Cyer and J. G. March, "Organizational Factors in the Theory of Oligopoly, "Quartely Journal of Economics, 70:44-64 (Feb., 1956).

ولكن كيف نعرف أن هذا وصف صحيح لاتخاذ القرار الإدارى أكثر دقة – على سبيل المثال – من نموذج الرجل الاقتصادى؟ والاختبار الأول ، ولعله ليس الأقل أهمية ، هو اختبار الفطرة السليمة فى الحكم على الأشياء ؛ إذ إنه ليس من الصعب تحليل آليات اتخاذ القرار التى قد يستعملها الإدارى ذو العقلانية المقيدة . إن صورتنا على اتخاذ القرار تناسب تماماً معرفتنا الاستبطانية لعملياتنا الخاصة بإصدار الأحكام .

ولكن النظرية اجتازت اختباراً أكثر صعوبة ، حيث إنها توافقت مع عدد كبير من الملاحظات الخاصة بعمليات اتخاذ القرار لدى البشر ، والتى أجراها علماء النفس والباحثون فى التنظيم والإدارة الذين درسوها . لقد شهدت الأربعين سنة الماضية تقدمًا هائلاً لما أصبح يسمى "علم نفس معالجة المعلومات" . فقد تم بنجاح وصف عمليات التفكير البشرى فى حل المعضلات ، والحصول على الأفكار العامة ، ومهام اتخاذ القرار فيما يتعلق بالعمليات الأساسية لمعالجة الرموز . وقد أنجزت هذه الشروحات والتفسيرات بدرجة كافية من التفصيل بحيث إن برامج حاسب آلى تمت كتابتها لمحاكاة السلوك البشرى ، وتم الحصول على مضاهيات قريبة جداً بين مخرجات برامج الحاسب الآلى وبروتوكولات التفكير بصوت عال للأشخاص المشاركين الذين يؤدون نفس المهام [٢٦] .

إن هذا ليس بالمكان المناسب لوصف هذه التطورات بالتفصيل ؛ ذلك أن ما هو مهم بالنسبة لأغراضنا هو أن الافتراضات الأساسية عن العقلانية البشرية المدعومة بهذه المحاكيات للسلوك هى فى الأساس افتراضات صانع القرار القانع ، الذى وصفناه أعلاه . كما أن اختبارات هذه النظريات الجديدة لم تقتصر على المهام المختبرية . ولإعطاء بعض الأمثلة ، فقد تم إجراء تحليل دقيق – بلغة معالجة المعلومات – عن كيفية قيام الطلاب الحاصلين على دراسة جامعية فى إدارة الأعمال باختبارات وظيفتهم

---

(٢٦) انظر : The Sciences of the Artificial مرجع سابق ، انظر : الفصلين الثالث والرابع . كما يوجد مزيد من التفسير الواقى بالنسبة للبحوث المتعلقة بحل المشكلات وذلك فى : Allen Newell and Herbert A. Simon, Human Problem Solving (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1972) ومن أجل الوقوف على بعض التطورات الحديثة انظر : Allen Newell, Unified Theories of Cognition (Cambridge: Harvard University Press, 1990).

الأولى ، كما تمت كتابة برامج قادرة على إجراء تشخيصات طبية وتم تسويق أحدها تجاريًا ، ويعمل أحد البرامج التى تحاكى العمليات التى يقوم بها المحاسب الخبير على تحديد مشاكل الشركة عن طريق فحص السجلات المالية ، كذلك تمت محاكاة عملية تصفية المتقدمين للحصول على سلفيات [٢٧] . وسوف يتم إيراد أمثلة أخرى فى وقت لاحق ضمن هذا التعليق .

وبالنظر إلى الحجم الكبير للأدلة التى تدعم الآن مفاهيم العقلانية المقيدة والقناعة ، فإن وصف الإنسان العقلانى فى الفصلين الرابع والخامس لم يعد افتراضيًا ولكنه تم إثباته فى خصائصه الرئيسية .

العلاقة مع التطورات الحالية فى نظرية القرار الشكلية :

لعله من المشوق بل من السخرية إلى حد ما أنه فى الوقت الذى تعلمنا فيه بناء نظريات أكثر دقة ، ومثبتة تجريبيًا عن اتخاذ القرار لدى الإنسان العقلانى ، فإنه يجب أن تكون هنالك ولادة جديدة وقوية للتنظير الشكلى بشأن الرجل الاقتصادى . ويمكن أن يكون تاريخ هذه الولادة الجديدة ابتداءً من التقدم الملحوظ فى نظرية المباراة الإدارية ، العائدة أصلاً إلى فون نيومان ومورغنستيرن ، من ناحية ، ومن ناحية أخرى

---

(٢٧) لقد تم وصف الدراسة المتعلقة باختيار العمل فى: Peer Soelberg. "Unprogrammed Decision Making," in J. H. Turner, A. X. Filley, and Robert J. House, eds,. Studies in Managerial Process and Organizational Behavior (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1972) كما أن هناك العديد من الدراسات التجريبية فى مجال اتخاذ القرارات التنظيمية موجودة فى: R. Cyert and J. G. Marck, A Behavioral Theory of the Form (Englewood Cliffs, N. J.: Prentic-Hall, 1963). كذلك فقد قام: Philip Bromiley, in Corporate Capital Investment: A Behavioral Approach (Cambridge, Eng.: Camgridge University Press, 1986) بدراسة تجريبية متقنة فى أربعة مصانع ذات صلة بعملية القرار بالنسبة لمباشرة استثمارات جديدة .

التقدم الملحوظ بالمثل ذو الصلة الوثيقة فى نظرية القرار الإحصائى ، العائدة إلى نيمان وبيرسون وإلى وولد وإلى سافاج [٢٨] .

وتتضمن نظرية المباراة لدى فون نيومان ومورغنستيرن على الأقل خمسة مفاهيم منفصلة ومتميزة ، جميعها مهمة ، وهى :

١ - تمثيل السلوك المستقبلى الممكن بـ "شجرة" ، لها أغصان تشع من كل نقطة اختيار ، حتى يمكن للفرد أن يختار فى كل من تلك النقاط الغصن المناسب الذى سيأخذ به .

٢ - أخذ الحد الأدنى الأعلى (اختيار الغصن الذى يعطى أفضل نتيجة فى وجه خصم تنافسى) كتعريف للاختيار العقلانى فى موقف تنافسى .

٣ - استخدام إستراتيجية مختلطة (مثل الخداع) فى موقف تنافسى لمنع أن تكون حركة الشخص متوقعة من قبل خصمه .

٤ - تحديد الاختيار العقلانى فى المواقف التنافسية بأكثر من شخصين فيما يتعلق بالإمكانيات الخاصة بتشكيل التحالفات .

٥ - افتراض أن لدى من يقوم باتخاذ القرار وظيفة منفعية أساسية ويقدم على الاختيار من أجل زيادة قيمته المتوقعة إلى الحد الأقصى ، وذلك فى مواجهة الشك ، حيث تعرف فقط توزيع احتمالية النتائج .

تضم نظرية العقلانية المقيدة فى السلوك الإدارى البند الأول من هذه القائمة وهى متوافقة مع البنود (٣) و(٤) ، ولكن البنود الباقية الأخرى تصف الرجل الاقتصادى بدلاً عن الرجل الإدارى ، وهى ليست جزءًا من النموذج المستخدم هنا . إن هذا التمييز الحيوى يتم تجاوزه فى بعض الأحيان من قبل المعلقين ، الذين افترضوا عن طريق

(٢٨) فى نظرية المباريات الإدارية انظر: J. von Neumann and O. Morgenster. Theory of Games and Economic Behavior (Princeton: Princeton University Press, 1947) وفى مجال نظرية القرار الإحصائى انظر : J. Savage, The Eovndations of Statistics (New York: Wiley, 1954) كما تم تغطية التطورات فى مجال المباريات الإدارية فى السنوات الحديثة بشكل جيد فى : The New Palgrave Dictionary of Economics.

الخطأ أن مصطلح "عقلانى" فى هذا الكتاب له معنى هو بالضرورة نفس المعنى الذى لدى الاقتصاديين التقليديين "الكلاسيكيين" ، ومنظرى المباراة الإدارية ، ومنظرى القرار الإحصائى .

إن أكثر الأشياء ارتباطًا بنظرية المباراة الإدارية هى الافتراضات فى علم الاقتصاد الحديث الخاصة بالتوقعات العقلانية . والفكرة الأساسية فى التوقعات العقلانية هى أن جميع من يتخذون القرار لديهم معرفة دقيقة بمستوى التوازن الحقيقى للنظام الاقتصادى ، بحيث إن كل متخذ للقرار يفترض أن جميع الآخرين لديهم نفس المعرفة والمعتقدات المبنية عليها ، وأن جميع العاملين يشكلون توقعات عن المستقبل ويتخذون القرارات على أساس هذه المعرفة وهذه المعتقدات .

إن نظرية المباراة الإدارية وكذلك نظرية التوقعات العقلانية لم تأخذا فى الحسبان القيود الصارمة على المعرفة الفعلية والقدرات الحسابية لمتخذى القرار فى مواجهة العالم الحقيقى . فلقد قادتا إلى اتجاه مباشر ومضاد لذلك الاتجاه الذى اتبعته نظرية العقلانية المقيدة .

مكونات مفقودة فى النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

أظهرت الدراسة التجريبية لاتخاذ القرار السريع أن ثلاثة مكونات أساسية للعملية كانت غائبة من النظرية التقليدية . وأحد تلك المكونات الغائبة تتمثل فى عملية وضع برنامج يحدد القرارات التى سيتم اتخاذها وفى أى الأوقات المحددة . والمكون الثانى الغائب هو عملية الحصول على بيان للمشكلة المختارة أو إنشائه لوضعها تحت الانتباه . والمكون الثالث يتمثل فى مجموعة العمليات التى تنتج التصرفات البديلة التى من بينها يختار متخذو القرار . هذه العمليات تدعو إلى مزيد من الشرح والإيضاح أكثر مما تلقته فى الفصل الخامس .

وضع برنامج (جدول الأعمال) :

فى النظرية التقليدية هنالك افتراض بأن مجموعة القرارات نفسها يتم اتخاذها فى كل نقطة فى الوقت المحدد . وفى تلك النظرية لا يوجد شىء مثل البرنامج (جدول الأعمال) ، حيث لا حاجة لاختيار أى من مشكلات القرار المحددة هى التى سيتم التعامل معها . وفى العالم الحقيقى ، فإن الانتباه الموجود يجب أن يوجه إلى تلك المسائل التى يكون فيها التصرف فى الوقت المناسب مطلوباً بدلاً عن تلك التى ليس هنالك استعجال بشأنها ، بمعنى أنه يجب أن تكون هنالك عمليات لوضع ومراجعة البرنامج (جدول الأعمال) .

إجراءات بسيطة لوضع جدول الأعمال :

إذا اتضح أن حاجتين كانتا ملحتين فى وقت واحد ، يجب أن يحدد النظام والمنظمات أيًا منهما يجب أن توضع أولاً على البرنامج (جدول الأعمال) . وفى العادة يتم حل أمر هذه الأولويات بقواعد بسيطة : اعتنِ أولاً بالحاجة التى يكون الموجود منها لدى القانعين قد أوشك على الانتهاء . ويتم وضع البرامج إلى حد كبير على هيئة أنظمة المخزون ذات السلتين فى الممارسة الصناعية . ولكل حاجة أو طلب هنالك "نقطة طلب" و"كمية طلب" . وفى بعض مستويات الحرمان يتم إرسال الإشارات إلى مراكز القرار لجذب الانتباه إلى الحاجة ما لم يتم إرسال إشارات أكثر إلحاحًا . وإذا لم يتم الاعتناء بالأمر فوراً ، تصبح الإشارات أكثر إلحاحًا بالتدريج إلى أن تحصل الحاجة على الأولوية القصوى .

ولوضع جدول الأعمال أو البرنامج فإن هذا النظام لا يتطلب أى شىء من قبيل وظيفة عملية شاملة . وتتم مقارنة إلحاح الحاجات فقط لوضع أولويات البحث . وكل المطلوب هو آلية بسيطة تبعث بإشارة إلحاح الحاجة وتزيد من شدة إشارتها بالتدريج . وليس هنالك شىء يحتاج إلى زيادته إلى الحد الأقصى . إن هذا الإجراء البسيط سيعمل بصورة مرضية (ليست المثلى) مادام هنالك وقت لإجراء عملية البحث للوفاء بالاحتياجات قبل استنفاذ المخزونات بالكامل . ومع وجود بعض الإهمال يمكن مقاطعة عمليات البحث فى وجه طلبات أكثر إلحاحاً .

إن مجرد الزيادة في عدد المواضيع التي تحتاج إلى قرار لا يعقد مهمة وضع البرنامج (جدول الأعمال) ، شريطة ألا يكون توجيه الانتباه إليها جميعًا أمرًا أساسيًا لبقائها . وببساطة فإن تلك المواضيع التي لا تكون ملحة إلى حد كبير لا تظهر أبدًا على البرنامج (جدول الأعمال) النشط . (معظمنا معتاد على هذه الظاهرة في حياتنا الخاصة) . إن أكثر بنود البرنامج احتمالاً في الظهور إما أن تكون مشكلات أو فرصًا . والمشكلات هي البنود التي ، إذا لم يتم الاعتناء بها ، سوف تتسبب في حدوث الاضطرابات . والفرص هي البنود التي ، إذا تم الاعتناء بها ، قد تزيد الأرباح أو احتمالية البقاء .

ولا توجد هنالك قائمة محددة بالفرص ، أو حتى المشاكل ، يتم وضع الأولويات من بينها . ولا يمكن وضع المشكلات ولا الفرص في جدول الأعمال (البرنامج) ما لم تتم ملاحظتها ، باستثناء تلك التي تلفت الانتباه من خلال نظام إرسال الإشارات الداخلي ، فيجب أن يتم أخذها من البيئة التحسسية الخارجية المعقدة . وإلى أن تتم ملاحظتها ، فإن الفرص لا تعتبر فرصًا . وفي العالم الذي نعيش فيه حقيقة ، فإننا في أي وقت محدد نلاحظ فقط جزءًا صغيرًا من الفرص التي تكون موجودة موضوعيًا ، وكذلك نلاحظ جزءًا صغيرًا من المشكلات . والخطوة الابتدائية الرئيسية - وبلا شك الخطوة المؤكدة - في الاكتشاف التقني أو الاجتماعي هي استخراج الفرص والمشكلات من فوضى البيئة ؛ للاعتناء بالتلميحات الصحيحة .

كيف تتم ملاحظة الفرص ؟

يشهد الوقت الحاضر بدايات نظرية كيفية ملاحظة الفرص (أو المشكلات) . وبالطبع فقد تم إحراز التقدم الأكبر في مجال الاكتشافات العلمية [٢٩] . على أن إحدى الآليات التي تركز انتباه الإنسان على المشكلات المهمة هي المفاجئة . وقد لاحظ ألكسندر فليمنج طبق بتري في مختبره كانت فيها البكتريا محطمة . وقد اندهش لذلك ؛ فليس هنالك سبب واضح بشأن سبب موت البكتريا . وفي حافة الطبق ، بالقرب من حدوث انحلال البكتريا ، كان هنالك من نوع البنيسليوم .

(٢٩) انظر : P. Langley et al., Scieentific Discovery (Cambridge: The Mit Press, 1987).

ما شروط مثل هذه المفاجأة ؟ إننا نندهش عندما يكون لدينا اطلاع جيد عن وضع ما ويحدث شيء غير عادى (مخالف لمعرفتنا) . لقد كان فليمنج ذا معرفة جيدة بالبكتريا والفطر ، ولم يكن هنالك شيء فى معرفته هذه يجعله يتوقع أن البكتريا سوف تموت فى وجود فطر . وقد طرحت المفاجأة مشكلة (أو فرصة) تفسير سبب موت البكتريا ليكون أحد البنود فى جدول أبحاث فليمنج ، وذلك لم تتم ملاحظته بواسطة أى شخص تعوزه معرفة فليمنج . وقد استطاع العديد جداً من الفرص ، بما فى ذلك العديد منها ذات الأهمية المتقدمة ، أن يحجز مكانه ضمن جدول الأعمال من خلال المفاجأة المحسوبة .

يمكننا التعميم من آلية المفاجأة إلى نظرية أكثر عمومية فيما يتعلق بماهية ذلك الشيء الذى يركز انتباه الإنسان على أجزاء معينة من البيئة . وفى العالم المعاصر فإننا جميعاً محاطون ، بل غارقون ، فى بحر من المعلومات ، الذى لا يمكن الإحاطة إلا بجزء ضئيل منه . وعلى الرغم من أننا قد نرغب فى الحصول على أنواع معينة من المعلومات غير المتوافرة (مثل التوقعات الموثوقة) ، فإن عامل القلة الحاسم فى اتخاذ القرار ليس هو المعلومات بل الانتباه . إن ما نوليه العناية ، بالتخطيط أو الصدفة ، هو المحدد الرئيسى لقراراتنا .

ومع الأخذ فى الاعتبار قلة الانتباه ، فبإمكان الناس والمنظمات تعزيز جودة اتخاذهم للقرارات عن طريق البحث التصنيفى ولكن بانتقاء ، بين مصادر المعلومات المحتملة لإيجاد تلك المعلومات التى تستحق الاهتمام والانتباه الدقيق ، والتى قد توفر بنوداً لجدول الأعمال . وهذه هى وظيفة رئيسية لما يسمى بوحدات "المعلومات" فى المنظمات ، وكذلك بوحدات الأبحاث والتطوير ، وحتى وحدات التخطيط .

على سبيل المثال ، نادراً ما يكون مختبر الشركة هو المصدر الرئيسى للاكتشافات الأساسية التى يمكن من خلالها تطوير المنتجات الجديدة . وفى كثير من الأحيان ، فإن المختبر يعمل كرابط فكرى مع المجتمعات الأكاديمية والعلمية الأخرى التى أخذ الأفكار منها . ومهمته هى المراقبة والتواصل مع ذلك المجتمع ، والملاحظة والمزيد من التطوير للفرص التى يقدمها . وبالطبع فإن المختبر التجريبى أيضاً لديه نافذته على العالم

الطبيعى ، ولكن تلك نافذة ضيقة جداً ما لم يتم دعمها بالتفاعل اللصيق مع المجتمع العلمى .

إن المسئولية العامة لوحدات التخطيط ، التى لا يتم الإقرار بها دائمًا صراحةً فى تعريف مهمتها ، هى التعرف على المشكلات . كما أن إحدى آليات التعرف على المشكلات هى بناء نماذج حسابية للنظام مجال الاهتمام واستخدامها لعمل التنبؤات . إن المراقبة الانتقائية للمعلومات المتوافرة فى البيئة قد يؤمن نظام تحذير مبكر موثوق فيه من التنبؤات .

ولعلى أوردت ما فيه الكفاية لإيضاح أن نظرية إعداد جدول الأعمال – وهو نظرية تركيز الانتباه ـ هى جزء أساسى من نظرية القرار العقلانى . وبإمكاننا إيجاد أفكار فى هذا الموضوع تكون مفيدة لاتخاذ القرار فى أدبيات علم الذكاء الاصطناعى وعلم المعرفة . على سبيل المثال ، الأبحاث الحديثة فى عمليات الاكتشاف العلمى .

تمثيل المشكلة :

أشار التعليق فى الفصل الثانى إلى أن بنية المنظمة هى فى ذاتها تمثيل للمهمة التى صممت المنظمة للتعامل معها . كما أن للتصوير أهمية أيضًا على مستوى اتخاذ القرار .

وكلما نشأت مناسبة جديدة للقرار ، يجب إيجاد تمثيل لمشكلة القرار . ربما يكون القليل معروفًا هذه الأيام عن آليات وضع المشكلة فى صيغة معينة مما هو معروف عن عمليات وضع جداول الأعمال . وبالطبع إذا كان البند الذى تم وضعه فى جدول الأعمال عن طريق آليات لفت الانتباه هو من النوع المألوف ، فإن الإجراءات المعيارية ستكون متاحة فى العادة لوضعه ضمن صيغة قابلة للحل . وإذا كان بإمكاننا صياغة مشكلة على شكل معادلة ، نكون قد عرفنا كيفية حلها .

وبالعودة إلى البنود الموضوعة فى جدول الأعمال عن طريق المفاجأة ، فإن للعلماء إجراءً معيارياً لاستغلال المفاجأة . وفى حالة المفاجأة ، فإنهم يحاولون أولاً تمييز أو تصوير نطاق الظاهرة المفاجئة . إذا كانت البكتريا تموت فى وجود الفطر ، فما

أنواع البكتريا المتأثرة بذلك ؟ (وجد فليمنج أنواعًا عديدة تتأثر بذلك) . ما أنواع الفطر ؟ (الواضح أنه فطر البنسيليوم فقط) . وعندما يتم تحديد نطاق الظاهرة ، حاول إيجار آليتها . (هل بإمكاننا أن نستخرج من البنيسليوم ، عن طريق السحق ، أو المعالجة بالكحول ، أو التسخين ، أو البلورة .. إلخ أى مادة تحتفظ أو حتى تعزز تأثيرها على البكتريا ؟ وإذا وجدنا تلك المادة ، هل بإمكاننا تنقيتها وتمييزها كيميائيًا ؟ وقد تم التوصل إلى ذلك من خلال سلسلة من التجارب التى أجراها فليمنج أولاً ثم هوارد فلورى وإيرنست تشين بعد ذلك) .

إن بعض المشكلات تكون صعبة جداً كما يظهرها العالم ، ولكنها تكون سهلة جداً عندما تتم إعادة صياغتها بصورة مناسبة . وتعتبر مشكلة رقعة الداما المبتورة مثالاً مشهوراً على ذلك . فكر فى رقعة داما (ثمانية × ثمانية) و٣٢ قطعة دومينو ، كل منها يغطى تمامًا مربعين فى الرقعة . ومن الواضح أن بإمكاننا تغطية رقعة الداما بقطع الدومينو بالكامل . والآن لنفترض أن مربعين تم قطعهما من رقعة الداما ـ الزاوية العلوية اليسرى والزاوية السفلى اليمنى – هل يمكننا تغطية الـ ٦٢ مربعًا المتبقية بـ ٣١ قطعة دومينو ؟

ليس بإمكاننا فعل ذلك ، ولكن الإجابة غير واضحة . فلا يمتلك واحد منا الصبر لإثبات استحالة ذلك عن طريق محاولة جميع التغطيات الممكنة ، ويجب علينا إيجاد طريقة أخرى . دعنا نجرِّد المشكلة ، مع الأخذ فى الحسبان عدد قطع الدومينو فقط ، وعدد المربعات السوداء والحمراء . ولكن لون المربعين اللذين نزعناهما واحد (يقعان فى نهايتين متقابلتين من خط قطرى واحد) . وعليه سيكون الآن لدينا مربعان من لون واحد أقل من اللون الآخر (لنقل ٣٠ مربع أسود و٣٢ مربع أحمر) . ولكن قطع الدومينو تستطيع فقط تغطية عدد المربعات السوداء والحمراء نفسها ، وبذلك فإن التغطية تكون مستحيلة .

إن تمثيل المشكلات ، مثل المشكلات ذاتها ، لا يتم تقديمها إلينا بطريقة تلقائية . فهى إما أن يتم استرجاعها من الذاكرة عندما تعرف أن موقفًا يعد مألوفًا ، أو أن يتم اكتشافها من خلال البحث الانتقائى . وتعد صياغة المشكلة فى حد ذاته مهمة لحل المشكلة .

فعلى سبيل المثال ، كانت الشركات الأمريكية والأوروبية مدركة تمامًا ، لسنوات عديدة سابقة ، للتحدى الذى تمثله المنافسة من الشركات اليابانية ودول الشرق الأقصى الأخرى . وكانت المشكلة موضوعة على جدول الأعمال ، ولكن إيجاد تمثيل مناسب لها كان صعبًا ، ولم يتم التوصل إليه بالكامل حتى الآن . هل تتعلق المشكلة بضبط الجودة ، أم بكفاءة التصنيع ، أم بالأسلوب الإدارى . أم بحوافز العمال ، أم بمستويات الأجور ، أم بأسعار التحويل ، أم بقوانين التجارة الأجنبية ، أم بحوافز الاستثمار ؟ والقائمة طويلة ولا تنتهى ، كما أن التمثيلات المختلفة للمشكلة ستنتج اقتراحات مختلفة للحل .

ومن الواضح أن تطوير نظرية حقيقية لتمثيل المشكلة يجب أن يأخذ مكانة متقدمة فى جدول أعمال أبحاث اتخاذ القرار .

اكتشاف واختيار البدائل :

إحدى الخصائص اللافتة للنظر فى نظرية الرجل الاقتصادى العقلانى هى أن جميع البدائل التى يقوم بالاختيار من بينها معطاة منذ البداية . إذ هو يعيش فى عالم ساكن (متخيل) يقدم ذخيرة ثابتة من السلع والعمليات والتصرفات من كل نوع . على أن هذه النظرية التقليدية للعقلانية لا تعطى أى تفسير حول مكان نشوء التصرفات البديلة؛ وهى ببساطة تعرضها كهدية مجانية لمن يقدم باتخاذ القرار .

علاوة على ذلك ، فإن جزءًا كبيراً من الجهد الإدارى فى أى منظمة مكرس لاكتشاف البدائل الممكنة للتصرف . ولإعطاء أمثلة واضحة ، هنالك بحث عن منتجات جديدة ، وعن أساليب جديدة للتسويق ، وأساليب تصنيع جديدة ، وحتى عن بنيات تنظيمية جديدة . جميع هذه الأنشطة البحثية تهدف إلى تمكين المنظمة من الذهاب إلى أبعد من التصرفات المعروفة والمفهومة مسبقًا ولاختيار أخرى جديدة .

وحتى الفصل الخامس ، الذى يتضمن بعض النقاش عن إيجاد البدائل تحت عنوان "عملية التخطيط" يعطى حلاً قصيراً لموضوع إحداث البدائل ، ويجب علينا حساب هذا كنقص خطير فى معالجتنا للقرار .

يُعد البحث عن المساكن والبحث عن الوظائف أنشطة تسويقية تتطلب بحثًا مكثفًا بين مجموعة البدائل غير جيدة الترابط . فالطالب حديث التخرج ، الذى يبحث عن وظيفة للمرة الأولى ، يجب ألا تكون لديه فقط إجراءات لاكتشاف أصحاب العمل المحتملين ولكن أيضًا أن تكون لديه قواعد للتوقف لتحديد متى يجب أن ينتهى البحث ؟ وكذلك إجراءات للحصول على المعلومات المناسبة عن كل فرصة توظيف . وبالطريقة نفسها ، فى المنظمات نجد أن بدائل الاختيار لا يتم إعطاؤها فى العادة ولكن يتم إيجادها من خلال البحث الانتقائى .

إن إيجاد البدائل يكون فى بعض الأحيان بحثًا من النوع الذى سبق وصفه أعلاه عن منزل أو وظيفة . وهنا فإن البدائل موجودة مسبقًا ، ويجب ببساطة أن يتم تحديد مواقعها . ولكن فى حالات عديدة ، بما فى ذلك الحالات الأكثر أهمية ، فإن البدائل التى تبحث عنها المنظمة لا تكون موجودة ولكن يجب إيجادها وتصميمها . على أن المهمة ليست هى البحث ولكن التجميع أو التوليف Synthesize : أى التصميم . إن العديد من المنتجات الاقتصادية لا يتم تصنيعه للسوق المفتوحة أو ليتم بيعها من الرف ، ولكنها تصمم خصيصًا وفقًا لعقد مع عميل خاص . وكذلك ، فإن سلع الرف يجب أن يتم تخيلها وتصميمها أساسًا ، وهى المهمة التى أصبحت مركزية ومستمرة فى الصناعات ، مثل الملابس والمستحضرات الصيدلية ، حيث تخرج منتجات جديدة باستمرار إلى السوق .

وفى السنوات الأخيرة ، علمنا البحث فى علم المعرفة الكثير عن عمليات التصميم [٣٠] . ففى أى من علميات حل المشكلات ، يكون لدينا هدف ، أو مجموعة أهداف ، مصاغة كاختيارات يتم تطبيقها على الحلول المحتملة . (الحل هو الشىء الذى يفى باختيارات الإيفاء بالأهداف) . فالتصميم يستدعى مبتكر يقوم بتوفير الحلول المحتملة . وإذا لم يستطع التصميم ببساطة إنتاج العناصر ، واحداً بعد الآخر ، للاختيار أو القبول أو الرفض ، فعليه توليف أو تركيب حلول محتملة فى سلسلة خطوات ، وتطبيق اختيارات التقدم باستمرار لتوجيه البحث . وتبعًا لذلك فإنه كلما زادت معرفتنا بمدى المشكلة الذى نبحث فيها (تمثيل المشكلة) ، زادت المعلومات التى يمكننا استخلاصها من ذلك المدى لتوجيه البحث ، وزادت كفاءة الاستكشاف .

(٣٠) انظر: علوم الاصطناعى ، المصدر نفسه ، الفصول الخامس والسادس .

مراحل اتخاذ القرار :

إن تقسيم عمليات اتخاذ القرار إلى عمليات فرعية ، مثل وضع جدول الأعمال ، تمثيل المشكلة ، إيجاد البدائل واختيار البدائل – تتعرض فى بعض الأحيان للانتقاد على اعتبار أنها تصف عملية اتخاذ القرار عن طريق الخطأ بأنها عملية "خطية" "Linear" ، وبذلك يجعلها عملية صارمة (٣١) . وبالطبع ليس هنالك معنى ضمنى فى أى شيء قلناه من أن هذه العمليات الفرعية يجب أن تتابع فى مجموعة متتالية . فوضع جدول الأعمال ـ وإعادة وضع الجدول ـ هى عملية مستمرة ، كما هو الحال فى البحث عن بدائل القرار الجديد (مثلاً المنتجات الجديدة) ، واختيار البدائل عندما تنشأ مناسبات جديدة لاتخاذ القرار . والبديل الذى يتم اكتشافه فى إحدى عمليات القرار قد يجد تطبيقه الفعال فى وقت لاحق وفيما يتعلق بقرار مختلف تماماً .

علاوة على ذلك ، تطرح كل عملية فرعية فى اتخاذ القرار ذاته مشكلة قد تتطلب مرة أخرى وضع جدول الأعمال ، وإيجاد البدائل ، واختيار البدائل وتقييمها . وهذا يصبح واضحًا عندما نجعل القرارات آلية فى برامج الحاسب الآلى ونراقب الهرم المعقد للأهداف والأهداف الفرعية التى تظهر فى سياق تنفيذها . إنه لا يوجد أى شيء "خطى" Linear عن عملية القرار الموصوفة هنا ، كما لا يوجد أى عائق للمرونة عندما تنشأ مواقف جديدة ويتم اكتشاف حقائق جديدة . وهذا جميعه تمت الإشارة إليه – ولو باختصار – فى الفصل الخامس .

المشكلات ذات التنظيم الجيد والمشكلات ذات التنظيم السيئ :

إن حل المشكلات الذى نفهمها يتعلق بصورة فضلى للمشكلات جيدة الصياغة أو التنظيم وتكون المشكلات جيدة التنظيم عندما تكون اختبارات الأهداف واضحة وسهلة التطبيق ، وعندما تكون هنالك مجموعة مولدات generators معرفة تعريفاً جيداً

(٣١) للحصول على مثال حديث عن هذا الفهم الخاطئ ، Langley , Mintzberg, et al., "Opening up Decision Making: The View from the Black Stool, "Organization Science, 6: 260-279 (1995), at p. 262

بالنسبة لتجميع أو توليف الحلول المحتملة . كما تكون المشكلات سيئة التنظيم إلى الحد الذى تفتقد فيه تلك الخصائص . والعديد من المشكلات ، إذا لم يكن معظمها ، التى تواجهنا فى العالم اليومى هى سيئة التنظيم . فالمهندس المعمارى الذى يقوم بتصميم منزل ، والمهندس الذى يصمم جسراً أو محطة لتوليد الطاقة ، والكيميائى الذى يبحث عن ذرة ذات خصائص مرغوبة وطريقة رخيصة لتصنيعها ، والمدير الذى يقرر ما إذا كان يجب بناء مصنع جيد لمقابلة الطلب المتزايد ، كل ذلك حل لمشاكل تتضمن العديد من المكونات سيئة التحديد .

وحسب معرفتنا الحالية ، فإن العمليات الأساسية التى تستخدم لحل المشاكل سيئة التنظيم لا تختلف عن تلك التى تستخدم لحل المشاكل جيدة التنظيم . وتتم المجادلة أحيانًا ، على عكس ذلك ، بأن حل المشكلات سيئة التنظيم يتضمن عمليات "حدسية" "اجتهادية" أو حتى "إبداعية" وإن مثل هذه العمليات مختلفة جوهرياً عن العمليات العادية ، الروتينية ، المنطقية أو التحليلية المستخدمة فى حل المشكلات جيدة التنظيم .

إن بإمكاننا دحض هذا الجدل تجريبيًا ؛ لأن لدينا دليلاً قوياً اليوم عن طبيعة العمليات الحدسية والاجتهادية والإبداعية التى توضح كيف يتم تنفيذها . إننا نعرف أن الخبراء فى أى مجال قد خزنوا فى ذاكراتهم عدداً ضخماً من قطع المعرفة عن ذلك المجال . ومتى كان من الممكن قياس المعرفة ، غير المصقولة على الأقل ، يظهر أن الخبير قد تكون لديه ٥٠,٠٠٠ أو حتى ٢٠٠,٠٠٠ "مقدار وافر" (من الوحدات المألوفة) من المعلومات ـ ولكنها لا تحتمل أن تكون ٥,٠٠٠,٠٠٠ .

وهذه المعلومة محفوظة فى الذاكرة بطريقة معينة: بمعنى أنها مرتبطة بـ "فهرس" ـ شبكة الاختيارات التى تميز بين المثيرات المختلفة . فعندما يواجه الخبير بموقف فى مجاله ، فإن الخصائص أو القرائن المختلفة فى الموقف سوف تلفت الانتباه . فعلى سبيل المثال ، فإن لاعب الشطرنج سوف يلاحظ تلك القرائن المألوفة باعتبار أنها "ملف مفتوح" ، "البيدق المزدوج" أو "الفرس المثبت" . وكل ميزة مألوفة تتم ملاحظتها تعطى نفاذاً بمقدار وافر من المعلومات المخزونة فى الذاكرة والتى تكون مناسبة لتلك القرينة . والمحاسب الذى يرى انخفاضًا فى رصيد النقد فى بيان الميزانية سوف يتم تذكيره بما يعرفه عن تدفق النقد ومشكلات السيولة .

إن مقدرة الخبير ، التى كثيراً ما نلاحظها ، على الاستجابة "حدسياً" وسريعاً جداً فى كثير من الأحيان ، وبدرجة عالية نسبياً من الدقة والصحة – هى ببساطة نتاج لهذه المعرفة المختزنة وحل المشكلات عن طريق التعرف الذى تسمح به . إن الحدس والاجتهاد والإبداع هى – فى الأساس – عبارات للقدرة على التعرف والاستجابة القائمة على التجربة والمعرفة . وليس هنالك شىء أكثر غموضاً بشأنها من تعرفنا على صديقنا "فوراً" عندما نقابله فى الشارع ، ومن ثم النفاذ إلى جميع أنواع المعلومات التى لدينا عن ذلك الصديق . ومع ذلك ، وحيث أن أفكار الحدس والاجتهاد والإبداع يُعتقد على نحو واسع أنها تستعصى على التفسير العلمى ، فسوف نأخذ بعض الجهد فى القسم الثانى من هذا التعليق لنذكر شيئاً أكثر عن الذى يعرف عنها .

وكما سوف نرى ، فإننا لا نحتاج إلى افتراض أسلوبين لحل المشكلات ، التحليلى والحدسى ؛ إذ إن قوة التحليل تعتمد على معرفة الخبير ؛ نظراً لسرعتها وفعاليتها . وبدون المعرفة التى تصبح متاحة عن طريق التعرف ، فإن خطوات صغيرة وبطيئة ومضنية فقط هى التى يمكن أخذها فى التعليل . إننا قد نلحظ فروقات نسبيَة بين الخبراء فى اعتمادهم على التحليل مقابل التعرف (الحدس) ، ولكننا قد نتوقع أن نجد مكونات ضخمة لكليهما ، متداخلة إلى حد كبير ، واقعياً فى سلوك جميع الخبراء .

دور الحدس [٣٢] :

كثيراً ما تثار الاعتراضات على نظرية اتخاذ القرار الحالية على أساس أن اهتماماً استثنائياً تقريباً قد أُعطى للنواحى النظامية و"المنطقية" للعملية دون اعتبار كافٍ للدور الضخم الذى يؤديه الحدس والانفعال البشرى فى هذه الأمور . ويرجع النقاش والخلاف عن "المنطق" مقابل "الحدس" فى اتخاذ القرار إلى سنوات عديدة ماضية ، سابقة للإصدار الأول لكتاب "سلوك الإدارى" . وكانت إحدى نقاط بدايته هى مقالة

(٣٢) يقترب هذا القسم بشدة على مقالة :

H. A. Simon, "Making Management Decisions; the Role of Intuition and Emotion, "Acodemy of Management EXECUTIVE, February 1987, pp. 57-64.

معروفة جيداً لشيستر بارنارد بعنوان "رأى فى الشئون اليومية" نشرت عام ١٩٣٨ كملحق لكتابه "مهام المدير التنفيذى" . وفى وقت حديث جداً ، فإن الإهمال المفترض للحدس فى الطريقة "المنطقية" الذى يعزى لهيكل اتخاذ القرار كان هدفاً لنقد قوى من قبل كريس آرجيرس وهنرى مينتزبيرج من بين كتاب آخرين [٣٣] .

فرضية بارنارد عن العمليات غير المنطقية لاتخاذ القرار :

ستوفر مقالة بارنارد نقطة بداية جيدة لنقاشنا . فقد كان دافعها الرئيسى المقارنة بين ما أسماه العمليات "المنطقية" و"غير المنطقية" لاتخاذ القرارات .

إننى أعنى "بالعمليات المنطقية" التفكير الواعى الذى يمكن التعبير عنه بالكلمات أو برموز أخرى ، ألا وهو الاستنتاج . وأعنى "بالعمليات غير المنطقية" تلك التى لا يمكن التعبير عنها بالكلمات أو كاستنتاج ، ويتم تعريفها عن طريق الاجتهاد أو القرار أو الفعل .

وفرضية بارنارد هى أن التنفيذيين مقارنة بالعلماء – مثلاً – لا ينعمون كثيراً بمتعة اتخاذ قراراتهم بناء على التحليل المنطقى النظامى ، ولكنهم يعتمدون إلى حد كبير على الاستجابات الحدسية أو الاجتهادية للمواقف التى تتطلب اتخاذ قرارات . ولا يوجد هنا أى إهمال لغير المنطقى أو الحدسى! وعلى الرغم من أن برنارد لم يقدم مجموعة من المعايير الرسمية للتمييز بين اتخاذ القرار المنطقى والاجتهادى ، فإنه قد أعطى وصفاً للنوعين اللذين يجعلان التعرف عليهما سهلاً ، على الأقل فى أشكالهما شديدة التطرف . ففى حالة اتخاذ القرار "المنطقى" ، فإن الأهداف والبدائل تُطرح بصورة صريحة جداً ،

---

(٣٣) من أجل الوقوف على أمثلة حديثة انظر : Mintzberg on Management (New York: The Free Press, 1989) وبخاصة الفصل الرابع ، ولانجلى ، مينتزبيرج ، وآخرين مرجع سابق Langley Mintzberg, et al., op. Cit . إن لدى الكثير مما سوف أقوله لاحقًا بخصوص موقف آرجرس Argyris فالقراء الذين يُقارنون هذه الانتقادات بالنظريات التى ينتقدونها سوف يدركون فداحة عدم دقة انتقاداتهم الساخرة . غير أنه عندما يُساء فهم الكتاب ، فإننى أفترض أنه يجب عليهم مواجهة ثمن عدم وضوح الشرح .

وتكون التبعات المترتبة عن اتباع البدائل المختلفة محسوبة ، يتم تقييمها بمقدار قربها من الأهداف .

وفى اتخاذ القرار "الاجتهادى" ، تكون الاستجابة للحاجة إلى قرار سريعة جداً فى العادة ولا تتيح التحليل التسلسلى النظامى للموقف ، كما أن متخذ القرار لا يمكنه أن يعير اهتماماً للعملية التى يتم من خلالها التوصل إلى القرار ولا لأسس الاجتهاد فيه بصورة صحيحة . ومع ذلك فإن متخذى القرار تكون لديهم ثقة كبيرة فى صحة قراراتهم الحدسية وترجع – فى الراجح – مقدرتهم على سرعة اتخاذ تلك القرارات إلى تجربتهم .

وقد يجد معظم التنفيذيين وصف برنارد لعملياتهم الخاصة باتخاذ القرار مقنعة ؛ حيث إنها تستحوذ على مشاعرهم الخاصة عن كيفية عمل العمليات . ومن ناحية أخرى ، فإن بعض طلاب الإدارة – وخاصة أولئك الذين كان هدفهم تحسين عمليات القرار الإدارى – كانوا يشعرون بعدم الارتياح نحوها . ويبدو أنها تدافع عن الاجتهادات الخاطفة وترمى بالشك على الصلة بين أدوات علم الإدارة ، التى يتضمن معظمها التروى والحساب .

لم يعتبر برنارد العمليات غير المنطقية لاتخاذ القرار على أنها سخرية بأى صورة من الصور . وعلى العكس ، كان يشعر أنها مؤسسة على المعرفة والتجربة غالبًا فقد قال : إن مصادر هذه العمليات غير المنطقية تكمن فى الظروف أو العوامل الفسيولوجية ، أو فى البيئة الطبيعية والاجتماعية ، التى تطبع فينا غالبًا دون وعى أو دون جهد واعٍ من جانبنا . وهى تتألف أيضاً من قدر كبير من الحقائق ، والأنماط ، والمفاهيم ، والأساليب ، والأفكار التجريدية ، وعموماً ما نسميه المعرفة أو المعتقدات الرسمية ، التى تطبع فى أذهاننا بصورة أو بأخرى من خلال الجهد الواعى أو الدراسة . وهذا المصدر الثانى من العمليات العقلية غير المنطقية تتزايد بصورة كبيرة مع التجربة الموجهة والدراسة والتعليم (صفحة ٣٠٢) .

فى الوقت الذى كتبت فيه "السلوك الإدارى" (١٩٤١ – ١٩٤٢) كنت منزعجًا من وصف بارنارد للاجتهاد الحدسى (انظر الحاشية ١٠ فى الفصل الثالث) ، وذلك إلى

حد كبير بسبب أنه لم يترك أى معلومات موثقة فيما يتعلق بماهية العمليات وراء نطاق الوعى التى تعمل أثناء القيام بالاجتهادات . ومع ذلك ، فالاقتناع الكامل بأن نظرية اتخاذ القرار يجب أن تُعطى اهتمامًا لكل من العمليات الواعية والعمليات وراء نطاق الوعى ، فقد صاغت الموضوع بافتراض أن كلتا العمليتين تحظيان بالأهمية نفسها: حيث أنهما ترسمان المقدمات المنطقية الواقعية والمقدمات المنطقية القيمية ، وتعملان فيهما لصياغة النتائج التى تصبح قرارات .

ولأننى استخدمت المنطق (استنتاج النتائج من المقدمات) كاستعارة مركزية لوصف عملية اتخاذ القرار ، فإن العديد من قراء كتاب "السلوك الإدارى" وصلوا إلى نتيجة أن النظرية المقدمة هنا تنطبق فقط على اتخاذ القرار "العقلانى" ، وليس على القرارات التى تتضمن حدسًا واجتهادًا . وبالتأكيد لم يكن ذلك هو قصدى . ولكن يمكن الآن حل الغموض ؛ لأننا اكتسبنا فهمًا راسخًا عن ماهية العمليات الاجتهادية والحدسية . وقد سبق لى أن أعطيت لمحة مختصرة عنهما فى القسم السابق من هذا التعليق . وسوف أقدم دليلاً جديدًا بعد قليل ، ولكن يجب أولاً أن أقول كلمة عن افتراضات "الدماغين" ، التى تجادل بأن العمليات العقلانية والحدسية مختلفة جدًا إلى حد أنهما يتمان فى جزأين مختلفين من الدماغ .

الأدمغة المنفصلة وأشكال التفكير :

أعطى البحث الفسيولوجى على "الأدمغة المنفصلة" ـ الأدمغة التى يكون فيها الجسم الجاسئ ، الذى يصل بين الجسمين نصف الكرويين للمخ ، قد تم قطعه ـ تشجيعًا لفكرة صنفى اتخاذ القرار المختلفين نوعيًا ـ التحليل ، الموافق للصنف "المنطقى" لدى برنارد ، الحدسى أو الإبداعى ، الموافق للصنف "الاجتهادى" لديه . والدليل الأولى على هذا الانقسام إلى جزأين يتمثل فى (لمن يستخدمون يدهم اليمنى) أن الجسم نصف الكروى الأيمن يلعب دورًا خاصًا فى التعرف على الأنماط البصرية ، وأن الجسم نصف الكروى الأيسر يلعب دورًا فى العمليات التحليلية وفى استخدام اللغة . والدليل الآخر إضافة إلى بحث الدماغ المنفصل يوصى بتخصص مماثل للجسم نصف الكروى . وعلى سبيل المثال ، يمكن استخدام أساليب رسم موجات الدماغ لقياس النشاط

النسبى فى أجزاء الدماغ المختلفة . وبالنسبة لمعظم مستخدمى اليد اليمنى ، عندما يكون الدماغ مشغولاً بمهمة تتضمن التعرف على نموذج بصرى ، يكون النشاط أقوى فى الجسم نصف الكروى الأيمن من الجسم نصف الكروى الأيسر ، ومع المهام التى تتطلب تحليلاً أكثر ، فإن الوضع يكون معكوسًا [٣٤] . وهذا التخصص مدعوم أيضًا بأكثر من دليل حديث مستمد من إضافة أساليب المسح الطبقى المحورى والتصوير بالرنين المغناطيسى .

إن الصور الخيالية لمبدأ الدماغ المنفصل تقدر استقرائيًا هذا الدليل فى الشكلين مزدوجى الأقطاب من التفكير المسمين أعلاه بالتحليلى والإبداعى . وتذهب هذه الرواية إلى أن الجسم نصف الكروى الأيسر التحليلى يقوم بأعمال الدماغ الروتينية والعملية اليومية ، فى حين أن الجسم نصف الكروى الأيمن الإبداعى مسئول عن ذلك التحليق الخيالى الذى ينتج الموسيقى العظيمة والأدب والفن والعلوم الإدارية العظيمة . ولا يمكن أن يستمد الدليل على هذا التقدير الاستقرائى من البحث الذى أظهر فقط بعض التخصص بين الجسمين نصفى الكرويين ، وبخاصة أن الجسم نصف الكروى الأيمن يلعب دورًا خاصًا فى التعرف على النماذج البصرية ، فى حين أن الجزء الآخر من الدماغ يلعب دورًا فى تسجيل مواقعها فى المجال البصرى .

على أن الدليل الفسيولوجى لا يحتوى بأى صورة من الصور على أن أى من الجسمين نصف الكرويين يكون قادرًا على حل المشكلات ، أو اتخاذ القرار ، أو الاكتشاف بصورة مستقلة عن الآخر . والدليل الحقيقى على الأشكال المختلفة للتفكير هى أساسًا التى اعتمد عليها بارنارد: وذلك بناءً على ملاحظته من أن الرجال والنساء ، فى أى شأن يومى ، كثيرًا ما يقومون باجتهادات ذات كفاءة أو يصلون إلى قرارات معقولة بسرعة بدون أى إشارة واضحة إلى أنهم دخلوا فى تفكير منتظم ،

(٣٤) من أجل الوقوف على بعض التجارب ومراجعة البرهان كما هو مطبق فى المهام الإدارية ، انظر :
R. H. Doktor, "Problem Solving Styles of Executives and Management Scientists," in A. Chames, W. W. Cooper, and R. J. Neibaus, eds., Management Science Approaches to Manpower: Planning and Organization Design (Amsterdam: North-Holland, 1978); and R. H. Dokter and W. F. Hamilton, "Cognitive Style and the Acceptance of Management Science Recommendations, "Management Science, 19: 84-894 (1973).

ودون أن يكونوا قادرين على تسجيل عمليات التفكير التى قادتهم إلى تلك النتائج . كذلك فإن هنالك بعض الأدلة على الافتراض المقبول ظاهرياً من أن بعض الناس ، عندما يواجهون بمشكلة معينة ، يقومون باستخدام كبير للعمليات الحدسية فى حلها ، فى حين أن أناساً آخرين يقومون باستخدام كبير للعمليات التحليلية .

ولأغراضنا الخاصة فى هذا الكتاب ، فإنّ الاختلاف فى السلوك ، وليس الاختلاف فى الجسمين نصف الكرويين ، هو الأهم . والرجوع إلى الجسمين نصف الكرويين هو انحراف يمكنه فقط أن يعوق فهمنا للتفكير الحدسى "غير المنطقى" . والأسئلة المهمة بالنسبة لنا هى : "ما الحدس ؟" و"كيف يتم إنجازه ؟" ولم لا يتم ذلك "فى أى سنتيمتر مربع من أنسجة الدماغ ؟"

دليل جديد على عمليات الحدس :

لقد رأينا سلفًا أنه فى السنوات الأخيرة تم تعلم الكثير عن العمليات التى يستخدمها البشر لحل المشكلات سيئة التنظيم ، وحتى لإبداع أعمال الفن والعلوم . هذه المعرفة تم اكتسابها فى المختبر الفسيولوجى ، عن طريق ملاحظة سلوك أشخاص مبدعين بصورة واضحة فى بعض حقول المحاولات البشرية ، وعن طريق استخدام الحاسبات الآلية لصياغة نماذج عمليات التفكير البشرى على مستوى الخبراء . وباستخدام هذه المواد ، يمكننا إعطاء وصف أكثر تفصيلاً للعمليات التى تشكل أساس الاجتهاد الحدسى ، على الرغم من أن معظم هذه العمليات ليست ضمن الإدراك الواعى للشخص الذى يستخدمها .

لقد منح علم المعرفة والذكاء الاصطناعى قدرًا كبيرًا من الانتباه لطبيعة الحل الخبير للمشكلة واتخاذ القرار فى المهام على المستوى الاحترافى ، من أجل اكتساب فهم للفروقات فى السلوك بين الخبراء والمبتدئين ولتعلم المزيد عن كيف يمكن للمبتدئين أن يصبحوا خبراء . لقد كان هدف أبحاث علم المعرفة هو صياغة نماذج للعمليات البشرية؛ وهدف أبحاث الذكاء الاصطناعى هو بناء "أنظمة خبيرة" . وكلا خطى البحث ساهما فى التعمق الشديد لفهمنا للخبرة [٣٥] .

(٣٥) من أجل الاطلاع على البحوث العلمية فى مجال المعرفة المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات ، انظر: The Sciences of the Artificial, op. Cit. مرجع سابق .

الحدس فى لعب الشطرنج :

يبدو للوهلة الأولى أن لعبة الشطرنج لعبة بعيدة عن الإدارة ، ولكنها لعبة تتطلب درجة عالية من الذكاء والتفكير المتأنى ، وفى العادة يكون كبار الماهرين فيها متفرغين طول الوقت ويكرسون سنوات عديدة لاكتساب مهاراتهم . وقد أجريت العديد من الدراسات لاكتشاف أسس الخبرة فى الشطرنج وطبيعة الاجتهادات الحدسية التى يبدو أنها تلعب دوراً مهماً فى اللعبة .

ويبدو فى الظاهر أيضاً أن الشطرنج مجال غير مناسب لتتم فيه دراسة الحدس . ويعد لعب الشطرنج متضمناً طريقة عالية التحليل ، ومع لاعبين يستنبطون بصورة منتظمة تبعات التحركات والتحركات المضادة ، بحيث إن نقلة واحدة قد تتطلب تفكيراً لمدة نصف ساعة أو أكثر ولكن محترفى الشطرنج يمكنهم لعب مباريات عديدة فى وقت واحد ، أحياناً ضد ٥٠ خصماً ، ويظهرون فقط مستوى أقل من المتوسط من المهارة مما يظهرونه عندما يلعبون فى ظروف دورة رياضية . وفى اللعب المتعدد فى وقت واحد ، فإن المحترف يأخذ وقتاً أقل من دقيقة ، وفى كثير من الأحيان بضع ثوان ، لكل نقلة ؛ ذلك أنه لا يوجد هنالك وقت للتفكير المتأنى .

وعندما نسأل الأستاذ الكبير فى الشطرنج كيف يمكن إجراء نقلات جيدة فى مثل هذه الظروف ، فسوف نحصل على الإجابة نفسها التى نحصل عليها من المحترفين الآخرين عندما يسألون عن القرارات السريعة : بأنها تتم عن طريق "الحدس" بتطبيق "الاجتهاد" الاحترافى على الموقف . ونظرة سريعة لثوان قليلة على الموضع توحى بنقلة جيدة ، على الرغم من أن اللاعب ليس لديه وعى بالكيفية التى ظهر بها الحكم . وحتى فى ظروف الدورات تأتى النقلات الجيدة عادة إلى عقل اللاعب بعد دراسة اللوحة لثوان قليلة ويتم تمضية باقى وقت التحليل عموماً فى التحقق من أن النقلة التى تكون مقبولة بشكل واضح ليست لديها نقاط ضعف خفية .

إننا نصادف نوع السلوك نفسه فى المجالات المهنية الأخرى حيث يتم إخضاع الاجتهادات الحدسية لاختيارات مختلفة الأنواع قبل أن يتم تنفيذها فعلاً . والاستثناءات الرئيسية هى المواقف التى يتعين فيها اتخاذ القرار قبل موعد محدد

أو فى الحال تقريبًا . وبالطبع فنحن نعرف ذلك تحت هذه الظروف (مثلما فى الشطرنج الاحترافى عندما يكون الوقت المسموح به قد شارف على الانتهاء) ، بأن الأخطاء يتم ارتكابها فى بعض الأحيان .

على أن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو: كيف يمكننا تفسير الاجتهاد أو الحدس الذى يتيح لأستاذ الشطرنج الكبير عادة أن يجد نقلات جيدة فى ثوان قليلة ؟ وبالإمكان أن تستمد قدراً كبيراً من الإجابة من التجربة التى يتم تكرارها بكل سهولة . وإذا عرضنا على أستاذ كبير فى الشطرنج ومبتدئ - ولمدة خمسة ثوان - موقفًا حقيقيًا ولكنه غير مألوف من لعبة شطرنج ، وطلبنا منهما إعادة نسخ ذلك الموقف ، فإن الأستاذ الكبير سيقوم بذلك بنسبة دقة تصل إلى ٩٥٪ (٢٣ أو ٢٤ قطعة من ٢٥) ، فى حين أن المبتدئ سيحقق حوالى ٢٥٪ (٥ أو ٦ قطع) . هل يعنى هذا أن خبرة الشطرنج قائمة على التخيلات البصرية الأفضل ؟ لا؛ لأننا إذا عرضنا الآن لوحات عليها نفس القطع موضوعة عشوائيًا ، فإن المتبدئ سيحقق أيضًا ٦ قطع تقريبًا ، ولكن الأستاذ الكبير سيحقق قرابة ٧ قطع . ولا يكون الفرق فى التخيل ، ولكن فى معرفة الخبير . وبالنسبة للأستاذ الكبير ، فإن الموقف من لعبة ملعوبة جيداً ليس هو كومة من ٢٥ قطعة . ولكنه ترتيب من نصف درزينة من الأنماط المألوفة ، أصدقاء قدماء من قطع الشطرنج يمكن التعرف عليها . وعلى اللوحة العشوائية ليست هنالك أنماط كتلك ، بل هناك فقط ٢٥ قطعة مفردة فى ترتيب غير مألوف .

إن ذاكرة الأستاذ الكبير تحتفظ بأكثر من مجموعة من الأنماط . وكل نمط ترتبط معه فى الذاكرة معلومات عن أهمية : ما الأخطار التى تحيط به ؟ ما النقلات الهجومية أو الدفاعية التى توصى بها ؟ والتعرف على النمط يجلب إلى ذهن الأستاذ الكبير فوراً النقلات التى قد تكون ملائمة للموقف . هذا التعرف هو الذى يمكن المحترف من لعب مباراة شطرنج قوية جداً بمعدل سريع . لقد ساعد التعلم السابق الذى أدى إلى تخزين موسوعة شطرنج مفهرسة وضخمة فى رأس الخبير على جعل هذا الأداء ممكنًا وعليه ، فهذا هو سر حدس أو اجتهاد الأستاذ الكبير .

ذكرنا سابقًا فى هذا التعليق التقديرات التى أعطيت عن عدد الأنماط المألوفة فى

ذاكرة الخبير ـ تقديرات بحوالى ٥٠,٠٠٠ . وقد قدرت مفردات اللغة الطبيعية لخريجى الكلية فى حدود ٥٠,٠٠٠ إلى ٢٠٠,٠٠٠ كلمة ، وهو نفس المدى تقريبًا . فالتعرف على كلمة ينفذ إلى مخزن ذاكرتنا الخاص بمعانيها ، بنفس الطريقة التى ينفذ فيها التعرف على نمط شطرنج إلى المعرفة بأهميته فى الشطرنج .

الحدس فى أنظمة الحاسب الخبيرة :

هنالك عدد متزايد من أنظمة الحاسب الخبيرة الناجحة القادرة على مضاهاة الأداء البشرى الاحترافى فى مجالات معينة . وهذه الأنظمة قد خزنت فى الذاكرة عشرات الآلاف من الإنتاجات . والإنتاجات هى تعليمات حاسوبية تأخذ شكل أزواج "إذا/ثم" . حيث إن "إذا" هى مجموعة شروط أو أنماط ليتم تذكرها ، و"ثم" هى كمية معلومات مرتبطة مع "إذا" ، وتتم إثارتها من الذاكرة متى ما تم تذكر النمط فى الموقف الحالى .

وفى التشخيص الطبى – حيث هناك دراسات كثيرة عن كل من الحدس البشرى والأنظمة الخبيرة – فإن أنظمة التشخيص مثل نظام كادوسيوس Caduceus ونظام مايسين Mycin تتألف من عدد ضخم من أزواج "إذا/ثم" ، مشتركة مع آلة استنتاج بسيطة القوى . وهذه الأنظمة قادرة الآن على إجراء التشخيص الطبى على مستوى سريرى جيد ضمن مجالاتها المختصة المحدودة ؛ ذلك أن قدراتها التعرفية ، ازدواج "إذا/ثم" مسئولة عن قدرتها الحدسية أو الاجتهادية ؛ وعملياتها الاستنتاجية مسئولة عن قدرتها التحليلية .

التشخيص الطبى هو واحد من عدد من المجالات التى بُنيت من أجلها الأنظمة الخبيرة . ولسنوات عديدة كان تصميم المحركات الكهربائية ، والمولدات والمحولات يتم آليًا من خلال أنظمة خبيرة طورها كبار المصنعين الكهربائيين . لقد انتزعت أنظمة الحاسب هذه من المهندسين المختصين العديد من مهام التصميم المعيارية والعادية نسبيًا . وهى تحاكى إلى حد بعيد إجراءات حكم التجربة rule-of-thumb التى استخدمها المصممون البشر ، نتيجة لمخزون ضخم من المعلومات النظرية والعملية عن الآلات الكهربائية . ومن المؤكد أن التعرف يلعب دورًا كبيرًا فى هذه الأنظمة . فعلى

سبيل المثال ، يؤدى اختبار مواصفات العميل إلى تذكير البرنامج بطبقة معينة من الأجهزة ، التى تستخدم كأساس للتصميم . وبعد ذلك يتم اختيار معايير التصميم للوفاء بمتطلبات الأداء الخاصة بالجهاز .

وفى الكيمياء ، يمكن تصميم مسارات التفاعل لتركيب الجزيئات العضوية من خلال الأنظمة الخبيرة . وتستخدم برامج التركيب الكيميائى هذه نفس الخليط من الحدس والتحليل الذى يستخدم فى الأنظمة الخبيرة الأخرى ، من قبل الخبراء البشر أيضاً . ويمكن إعطاء أمثلة أخرى عن الأنظمة الخبيرة ، وجميعها توضح عمليات الاستنتاج أو التحليل مشتركة مع العمليات الخاصة بالنفاذ إلى بنوك المعرفة مع مساعدة قرائن التعرف . ويبدو هذا كبرنامج عالمى لتنظيم الأنظمة الخبيرة ، وحل المشكلات من قبل الخبراء أيضاً .

لاحظ أنه لا يوجد شىء "غير عقلانى" بشأن الاستنتاج الحدسى أو الاجتهادى المبنى على الإنتاجات . فالشروط فى الإنتاج تمثل مجموعة من الفرضيات . ومتى يتم استيفاء الشروط ، فإن الإنتاج يستنتج الخلاصة المناسبة : أنه يثير من الذاكرة المعلومات المضمنة من خلال هذه الشروط ، أو حتى يبدأ استجابات حركية . وقد يلاحظ الشخص الذى يتعلم قيادة السيارات ضوءاً أحمر : كن حذراً !! ذلك الضوء الأحمر يدعو للوقوف ، واحذر فإن الوقوف يتطلب الإمساك بالكوابح . وبالنسبة للسائق المتمرس ، فإن رؤية الضوء الأحمر يثير ببساطة الضغط على الفرامل . إلى حد يكون الشخص واعياً بالعملية ـ أو على العكس ، وفقاً للمدى الذى تكون فيه الاستجابة آلية ـ قد تختلف ، ولكن إحدى الاستجابات ليست أكثر "منطقية" من الأخرى .

الحدس فى الإدارة :

يبدو من المهم أن نوضح هذا الدليل ، والكثير منه من مجالات تخصصية بعيدة جداً عن الإدارة ؛ لأن الفكرة تتمتع بانتشار كبير بأن الاجتهاد "الحدس" له خصائص مختلفة تماماً (يعتقد غالباً أنها غير معروفة بالكامل) عن الاجتهاد "المنطقى" . ويشير الدليل بقوة إلى أن المهارات الحدسية للمديرين تعتمد على نفس أنواع الآليات مثل

المهارات الحدسية لدى أساتذة الشطرنج أو الأطباء . وسيكون الأمر مدهشاً إذا كان خلاف ذلك . كذلك ، فإن المدير المتمرس لديه فى ذاكرته قدر كبير من المعرفة تم اكتسابها من التدريب والخبرة ، وهى منظمة على شكل قدر وافر من المعلومات التى يمكن التعرف عليها والمترابطة فيما بينها .

وعلى سبيل المثال ، فقد بنى مارينوس جيه . بوومان برنامج حاسب قادر على اكتشاف مشاكل الشركة عن طريق اختبار كشوفات الحسابات [٣٦] . وتم تصميم البرنامج على نموذج بروتوكولات التفكير بصوت عالٍ لمحللين ماليين متمرسين يقومون بتفسير هذه الكشوفات ، وهى تحصل على المعرفة التى تمكن المحللين من تحديد المشكلات حدسياً . وبسرعة عالية فى العادة . وعندما أجريت مقارنة بين استجابات البرنامج واستجابات المحللين الماليين الخبراء البشر ، وجد تماثل قريب بينهما فى العادة .

وفى دراسة أخرى جمع آر . بهاسكار بروتوكولات التفكير بصوت عالٍ من طلاب مدرسة إدارة الأعمال ورجال الأعمال المترمسين الذين طلب منهم جميعاً تحليل حالة سياسة أعمال [٣٧] . لقد كانت التحليلات النهائية الناتجة عن الطلاب ورجال الأعمال متشابهة إلى حد بعيد ، والذى أوضح فروقات كبيرة بين المبتدئين والخبراء هو الوقت المطلوب لتحديد الخصائص الرئيسية للحالة . لقد تم إجراء ذلك بسرعة شديدة بواسطة الخبراء ، مع المظاهر العادية للحدس؛ كما أنها أنجزت ببطء بواسطة المبتدئين ، مع كثير من التحليل الواعى والصريح .

بعض النتائج :

يستحق الوصف التفصيلى لاستخدام العمليات الاجتهادية والتحليلية فى حل المشاكل واتخاذ القرار من قبل الخبراء – أولوية قصوى فى جدول أعمال أبحاث الإدارة .

---

(٣٦) Financial Diagnosis. Doctoral disserration, Graduate School of Industrial Administration, Camegie Mellom University, 1978

(٣٧) Problem Solving in Semantically Rich Domains> Doctoral dissertation, Graduate School of Industrial Administration. Camegie Mellom University, 1978

ومع ذلك – على أساس البحث الذى سبق إجراؤه – فإنه يبدو من المشكوك فيه إلى حد بعيد أن هنالك نوعين من المديرين (على الأقل الجيدين منهم) : أحدهما يعتمد كليًا تقريبيًا على التعرف (المعروف بالحدس) ، والنوع الآخر يعتمد على الأساليب التحليلية . وعلى الأرجح إلى حد بعيد ، هنالك سلسلة متصلة من أساليب اتخاذ القرار تتضمن توحيدًا عميقًا بين نوعى المهارة . ومن المحتمل أن نجد أيضًا أن طبيعة المشكلة التى يجب حلها ستكون محددًا رئيسيًا لماهية الخليط الذى سيكون أكثر كفاءة .

ومع فهمنا المتنامى لتنظيم العمليات الاجتهادية والحدسية ، وبالمعرفة الخاصة المطلوبة لأداء مهام اجتهادية معينة ، وبالقرائن التى تثير المعرفة فى المواقف التى تكون فيها ملائمة ، تكون لدينا أداة قوية جديدة لتحسين اجتهاد الخبير ، وبإمكاننا تجديد المعرفة وقدرات التصرف التى يحتاج الخبراء فى المجال اكتسابها ، وأن نستخدم هذه المواصفات لتصميم إجراءات تعليمية ملائمة .

كذلك يمكننا ، فى كثير جداً من المواقف ، تصميم أنظمة خبيرة قادرة على مكننة الخبرة ، أو بدلاً من ذلك ، تزويد متخذى القرار من البشر باستشارة حاسوبية خبيرة . وعلى نحو متزايد فإننا نرى مساعدات اتخاذ القرار للمديرين عالية التفاعل التبادلى ، على أن تكون كل من المعرفة والتحليل مشتركين بين البشر والمكونات الآلية للنظام . ولا يزال أمامنا قدر كبير من البحث ومهام التطوير لاستخراج وفهرسة المعرفة والقرائن التى يستخدمها الخبراء فى مختلف أنواع المهام الإدارية . لقد رأينا فى مجال الإدارة ، أن تحليل الكشوفات المالية للشركة هو مجال تم فيه إحراز بعض التقدم فى بناء أنظمة خبيرة . وتعد مجالات سياسة وإستراتيجية الشركات مكانًا ممتازًا للتطوير المبكر لهذه الأنظمة .

على أن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو: ماذا عن الجوانب الأخرى من العمل التنفيذى ـ النواحى المركزية جداً ـ التى تتضمن إدارة الناس ؟ ما المساعدة التى يمكن أن نتوقعها فى تطوير هذه المكونات الحاسمة لمهمة الإدارة ؟ وسوف نختار جانبًا مهمًا من هذه المسألة فى القسم التالى .

المعرفة والسلوك :

إن الأشياء التى يعلم المديرين أن عليهم فعلها ، سواء عن طريق التحليل أو الحدس ، تكون مختلفة فى كثير من الأحيان عن تلك التى يقومون بها حقيقة ؛ ذلك أن أحد المظاهر الشائعة لفشل المديرين ، التى قد لاحظناها جميعًا (وأحيانًا فى أنفسنا) ، هى تأجيل القرارات الصعبة . لهذا فإننا نتساءل: ما الذى يجعل القرارات صعبة وبذلك يؤدى إلى التسبب فى التأجيل ؟ وفى كثير من الأحيان ، تكون المشكلة فى أن جميع البدائل لها تبعات غير مرغوب فيها . وعندما يكون على الناس اختيار أخف الضررين ، فإنهم لا يتصرفون ببساطة مثل الإحصائيين البارزين ، الذين يقارنون السيئ بالأسوأ فى ضوء إمكانياتهم الخاصة . بل بدلاً عن ذلك ، فإنهم يؤجلون القرار ؛ بحثًا عن بدائل جديدة لا تكون لها نتائج سلبية . وفى حالة عدم الحصول على تلك البدائل ، فعلى الأرجح أنهم يستمرون فى تأجيل الاختيار . إن الاختيار بين الأشياء غير المرغوب فيها لا يعد اختياراً بل هو مأزق ، وشىء يجب تجنبه أو التهرب منه . ويتحول التقليل من "عدم الجدوى" لتصبح إجابة غير مقبولة .

وفى الحالات الأخرى ، يكون الشك هو سبب تأجيل الاختيار . وقد يكون لكل خيار نتيجة جيدة تحت مجموعة احتمالات بيئية ، ونتيجة سيئة تحت ظروف بيئية أخرى . وعندما يحدث هذا ، فإننا فى العادة لا نلاحظ السلوك العقلانى التقليدى ، ويعامل الموقف مرة أخرى كمأزق . ويتم البحث عن البديل الذى تكون له نتائج محتملة على الأقل تحت جميع الظروف المستقبلية .

وهنالك سبب ثالث شائع آخر للإطالة كسبًا للوقت . فكثيراً ما تكون التبعات السيئة التى تقود مديراً لتأجيل القرار سيئة لأشخاص آخرين . ففى بعض الأحيان يتعين على المديرين فصل موظفين ، أو حتى فى مرات متكررة ، يكون عليهم التحدث إليهم بشأن العمل غير المرضى . إن التعامل مع هذه المسائل وجهًا لوجه يكون مشحونًا بالضغوط على الكثيرين ، وربما يواجه هذا معظم التنفيذيين . ويتضخم الضغط إذا كان الموظف قريبًا أو صديقًا . وإذا لم يكن ممكنًا تكليف من يقوم بتلك المهمة غير السارة ، فقد يتم تأجيلها .

وأخيرًا ، فالمدير الذى يرتكب خطأ (مثل ما نفعل جميعًا من وقت لآخر) يجد نفسه أيضًا فى موقف ملئ بالضغوط . ويجب التعامل مع الأمر عاجلاً أو آجلاً ، ولكن لماذا ليس فى الآجل بدلاً من العاجل ؟ علاوة على ذلك ، فعندما يتم تناوله ، فيمكن الوصول إليه بطريقة مختلفة . وقد يحاول المدير تجنب اللوم: "لم تكن غلطتى!" والمسار المختلف هو اقتراح حل للموقف . وأنا أعلم من غير معلومات نظامية عن أى من المسارين يتم سلوكه بصورة أكثر ، ولكن معظمنا قد يوافق على أن سلوك تفادى اللوم أكثر شيوعًا من سلوك حل المشكلة بعد ارتكاب خطأ خطير .

تبعات الضغط :

الشيء الذى يكون شائعًا من بين جميع المواقف غير المرغوبة فى اتخاذ القرار هو الضغوط ، وهو قوة انفاعلية عاتية يمكنها تحويل السلوك من جادة وإلحاح المنطق . وهنالك أمثلة من مواقف أكثر اتساعًا يقوم المديرون فيها بالتصرف بطرق غير منتجة واضحة . وتكون الاستجابات غير المنتجة شائعة خاصة عندما يجب القيام بأعمال تحت ضغوط الوقت . وقد تقود الحاجة إلى تهدئة مشاعر الذنب والقلق والارتباك إلى السلوك الذى ينتج راحة شخصية مؤقتة على حساب تبعات سيئة طويلة الأمد للمنظمة .

ويكون السلوك فى هذه الأنواع "حدسيًا" بطريقة مختلفة من التصرف الحدسى الذى ناقشناه سابقًا . وهو "حدسى" من ناحية أنه يمثل استجابة دون تحليل وحساب متأنٍ . وعلى سبيل المثال ، قد يكون الكذب فى كثير من الأحيان نتيجة للخوف أكثر من كونه نوع من المكر وسوء النية . ويكون حدس المدير المدفوع بالانفعال مختلفًا تمامًا عن حدس الخبير الذى ناقشناه سابقًا . إن سلوك الأخير هو نتيجة للتعلم والخبرة ، وهو تكيفى إلى حد بعيد؛ ويكون سلوك الأول هو استجابة لمثيرات أكثر بدائية ونطاق انتباه أدت الانفعالات إلى تضييقه ، وهو كثير الحدوث مما هو غير ملائم . ويجب علينا عدم إرباك قرارات الخبراء "اللاعقلانية" - القرارات التى تستمد من حدس واجتهاد الخبير - مع القرارات غير العقلانية التى قد تنتجها الانفعالات المليئة بالانفعالات .

لن أحاول إصدار تصنيف شامل بعلم أمراض اتخاذ القرارات التنظيمى وببساطة فقد أعطيت بعض الأمثلة عن الطرق التى تتفاعل فيها الضغوط مع الإدراك لإحداث

سلوك إنتاجى معاكس . مثل هذه الاستجابات من الممكن أن تصبح مضادة جداً للأفراد أو حتى المنظمات حيث إنها "أسلوب" إدارى يمكن تمييزه . وسوف نورد المزيد عن هذه المسائل فى التعليق على الفصل التالى .

وأخيراً فمن المغالطات المقارنة بين أساليب الإدارة "التحليلية" و"الحدسية" . فالحدس والاجتهاد ـ على الأقل الاجتهاد الجيد ـ هما ببساطة تحليلات متجمدة فى العادة وفى القدرة على الاستجابة السريعة من خلال التعرف على أنواع المواقف المألوفة . إن كل مدير يحتاج إلى أن يكون قادراً على تحليل المشكلة بصورة مرتبة (مع مساعدة الترسانة الحديثة من الأدوات التحليلية التى يوفرها علم الإدارة والذكاء الاصطناعى) . كما يحتاج كل مدير أيضاً إلى أن يكون قادراً على الاستجابة للمواقف بسرعة ، وهذه مهارة تتطلب العناية بالحدس والاجتهاد على مدى سنوات عديدة من الخبرة والتدريب . ولا تتوافر للمدير متعة الاختيار بين الطرق "التحليلية" و"الحدسية" للمشاكل . إن التصرف كمدير يعنى الإمساك بزمام كامل المهارات الإدارية وتطبيقها متى كان ذلك ملائماً .

الفصل السادس

توازن المنظمة

لقد تم فى الفصل الخامس وصف بعض الآليات التى تمكن من دمج سلوك الفرد فى سلوك باقى أعضاء المنظمة التى ينتمى إليها . غير أن هذه الآليات لا تفسر لماذا يكون الفرد توّاقًا للمشاركة فى مجموعة منظمة على الإطلاق ولماذا يخضع أهدافه الشخصية لأهداف المنظمة . والمنظمة ، على كل ، هى عبارة عن جمع من الناس يقوم بما تقوم به أعضائه . إن نشاطات مجموعة من الأفراد لا تنتظم إلا فى حالة السماح لقراراتهم وسلوكهم كى يتأثر بمشاركتهم فى المنظمة [1] .

الدوافـع :

إن فكرة مشاركة الأفراد فى المنظمة تكمن فى الملاحظة المعبر عنها فى الفصل الأول حول المنظمة كنظام متوازن . ويكون الأفراد متهيئون للانخراط فى المنظمة حينما تسهم أنشطتهم بشكل مباشر أو غير مباشر فى تحقيق أهدافهم الشخصية . وإذا كانت الأهداف المحددة للتنظيم لها قيمة شخصية مباشرة للفرد – الانخراط فى الكنيسة بوصفه مثالاً نموذجيًا – فالإسهام يكون مباشرًا . وإذا كان هذا الشخص يمنح – مقابل نشاطه داخل المنظمة الأخيرة – مكافأة شخصية مالية أو غيرها ، فهذا الإسهام منه يعد غير مباشرًا . والوظيفة داخل مجال عمل تعطى توضيحًا مجسدًا لذلك . هذه المكافأة الشخصية تكون فى بعض الأحيان مرتبطة مباشرة بحجم المنظمة ونموها – كما هو الشأن بالنسبة للمساهمين فى عمل تجارى – وأحيانًا أخرى يكون ذلك الارتباط المباشر ضعيفًا كما هو الحال بالنسبة لأغلبية المأجورين . إن مميزات هذه الحوافز الثلاثة محددة بشكل كافٍ يجعلها تحظى بتشخيص منفرد ، ونتيجة لذلك يمكن التمييز بين : المكافأة الشخصية التى تستمد مباشرة من إنجاز المنظمة ؛ الحوافز الشخصية الممنوحة من طرف المنظمة والمرتبطة بشكل وثيق بحجمها ونموها ؛ والحوافز الشخصية المستمدة من تحفيز المنظمة دون أن ترتبط بحجمها أو بنموها . تتكون المنظمات عادة من ثلاث مجموعات من الأفراد يسود فى كل منها نوع من هذه الحوافز . إن وجود هذه المجموعات الثلاث هو الذى يعطى الإدارة ميزتها الخاصة .

---

(١) فكرة التوازن هذه يرجع الفضل فيها إلى.C.I. Barnard انظر كتابه
The Functions of The Executive (Cambridge:
xvi. chaps.xi and and HarvardUniversity Press,1938),pp. 56-59

هنا يجب أن تفهم عبارة "الأهداف الشخصية" المستعملة فى معناها الواسع ، فلا تقتصر على الأهداف الإنسانية أو الاقتصادية . فالفرد يمكنه وضع السلام فى العالم كهدف شخصى أو مساعدة الصينيين الذين يموتون جوعًا ، أكثر مما يطمح لزيادة دولار إضافى فى راتبه . ولا يجب أن ننسى أهمية الحوافز الاقتصادية على الأنواع الأخرى من الأهداف داخل المقاولات (أو الأعمال التجارية) والمؤسسات العامة ، ولا يجب كذلك أن تحجب الحوافز الاقتصادية والقيم الإنسانية التى لا يمكن مسها كالمركز الاجتماعى ، الجاه ، أو العلاقات .

فى الفصل الأول تم شرح قضية أن "العملاء" هم مجموعة يهيمن عليها فى غالب الأحيان النوع الأول من التحفيز- أى مصلحة مباشرة فى أهداف المنظمة ؛ والموظفون يسيطر عليهم النوع الثالث ؛ أما بالنسبة للمقاولين فالغلبة للنوع الثانى . وهذا صحيح بالطبع إلى حد تقديرى استقرابى جداً فقط ، وسوف نقوم بعرض للمؤهلات الضرورية لذلك فى هذا الفصل لاحقًا .

إن أعضاء المنظمة يقايضون مشاركتهم فى المنظمة بالمنافع التى تجلبها لهم . فإسهام فيها هو مصدر الحوافز التى تمنحها المنظمة للآخرين . فإذا كان مجموع الإسهامات كافيًا من حيث الكمية والطبيعة (النوع) فإن هذه المنظمة ستستمر وتتوسع ، وفى حالة العكس ستتقلص وتؤول إلى الزوال ما لم تبلغ حالة التوازن .

أنواع المشاركين فى المنظمة :

نستطيع تصنيف أعضاء المنظمة بطرق أخرى مغايرة لما يتلقون من حوافز حيث يمكن تصنيفهم فى ضوء ما يقدمون من إسهامات للمنظمة : كالخدمات الخاصة (مزود مواد) ؛ والوقت والمجهودات (الموظفين) .

هناك طريقة ثالثة تعتمد على تمييز أولئك الذين يديرون المنظمة (بعبارة أخرى الذين لهم الحق فى تحديد الشروط التى تسمح للآخرين بالمشاركة وفقًا لها) من بين باقى المشاركين . ومن ثم فإن تعدد الجمع بين الحوافز ، للمساهمات وأنظمة المراقبة ، تفسر التعدد الملحوظ لأشكال المنظمة التى يجب أخذها بعين الاعتبار فى المناقشة التى سوف تلى .

أهداف المنظمة كحوافز :

تتمحور أغلب المنظمات حول هدف أو غاية تحدد الاتجاه الذى يجب أن تأخذه قراراتها وأنشطتها . إذا كان الهدف ملموساً نسبياً مثل – صنع الأحذية– مثلاً ، فلا يكون عادة من الصعب تحديد إسهام بعض الأنشطة الخاصة نحو ذلك الهدف ، وبالتالى تقييم منفعتها . أما إذا كان ملموساً بشكل أقل – كما هو الشأن بالنسبة للمنظمات الدينية – فتصبح القضية أكثر جدالاً حول ماهية إسهام نشاط معين فى تحقيق ذلك الهدف ، ومن ثم قد يكون هنالك تعارض كافٍ حتى بين أولئك الذين يرغبون فى الإسهام فى تحقيق الهدف ، اتجاه كيفية تحقيق ذلك . وحتى إذا كان الهدف ملموساً ، فقد تكون هنالك بعض الأنشطة التى تكون علاقتها به غير مباشرة (لكن ليس من الضرورى أن يكون ذلك أقل أهمية كونها غير مباشرة) ؛ مما يجعلها تعقّد مشكلة التقييم . كمثال على ذلك فإنه من السهل بكثير تحديد ميزانية للإنتاج من أن نقوم بتحديد ميزانية للدعاية أو الإشراف .

لقد كان نوعًا من الموضة ، فى أدبيات إدارة الأعمال ، النقاشُ حول إذا ما كان "هدف" المنظمة التجارية هو الخدمات أم الربح . والحقيقة أنه ليس هناك مشكلة تدعو إلى الجدال . بعض الأفراد ، وخاصة العملاء ، يسهمون فى المنظمة ؛ نظرًا للخدمات التى تقدمها هذه الأخيرة ؛ والبعض الآخر ، ومنهم المقاولون ، يغريهم الربح الذى قد يستطيعون تحقيقه . عندما نقوم بمعالجة نظام سلوك المنظمة نفسه ، نلاحظ أن البحث عن الخدمة أو الربح كلاهما يؤثر على القرارات . من أجل التسهيل الاصطلاحى قد تم تطبيق مفهوم "هدف المنظمة" هنا حتى يفى بالغرض المنشود .

التطبيق على أنواع معينة من المنظمات :

فى حالة المنظمة التجارية ، فإن هدف المنظمة – أى محصول الإنتاج – هو هدف شخصى بالنسبة للأفراد الذين لا نعتبرهم عادة أعضاء فيها أى العملاء [٢] . وفى

(٢) بارنرد فى كتابه Functions of the Executive ربما كان أول كاتب يؤكد أنه يجب التعامل مع العملاء على أنهم جزء لا يتجزأ من نظام نشاط المنظمة فى أى نظرية تتعلق بالإدارة .آراؤه حول هذا الموضوع يبدو أنها لم تلقَ ذلك القبول الواسع بين كتاب علوم الإدارة . وكما أشرت سابقًا إلى أن المشكلة الأساسية هنا ليست هى كيف نعرّف "الانتماء الوظيفى" ، بل هل يمكن ضم العملاء فى تحليل المنظمة أم لا .

مقابل المنتج ، فإن العملاء على استعداد لدفع المال الذى يمثل أحد الحوافز الرئيسية للموظفين والمقاولين للإسهام فى المجموعة . علاقة العملاء بالمنظمة لا تقتصر على الحافز الذى يحركهم فحسب ، ولكن أيضًا تنفرد بكونها تعتمد على عقد أو مقايضة تتعلق بمنتج خاص عادة دون إدخال أى تعهد يوحى بالوفاء أو الاستمرارية فى العلاقة .

فى حالة المنظمات الحكومية ، يكون هدف المنظمة هدفًا شخصيًا بالنسبة للهيئة العليا التى تراقب المنظمة – المشرعون – وأيضًا شخصى بالنسبة للمواطن . العلاقة هنا متشابهة جزئيًا مع تلك التى داخل المقاولات : المشرعون ، وهم يضعون فى اعتبارهم العملاء ، يمدون المنظمة بمواردها المالية . ولكن هذه العلاقة مختلفة اختلافًا كبيرا لسببين : أولاً لأنهم يحتفظون بالمراقبة القانونية على المنظمة ؛ وثانيًا لأن دافعهم "الشخصى" يرتكز بالتالى على مكانتهم الفردية كممثلين منتخبين . كما أن التمعن فى الطريقة التى يسلكها المشرعون فى الأحكام ذات القيمة لكى يحددوا سياسة المرافق العامة قد تبعدنا عن موضوعنا ، وتقودنا إلى دراسة العملية التشريعية بأكملها .

ويكون هدف المنظمة ، فى المنظمات التطوعية هو المحرك المباشر الذى يحمى خدمات أعضاء المنظمة . إن المشاكل الإدارية المميزة فى المنظمات التطوعية تنبثق من حقائق كون الإسهامات لا تأتى إلا على شكل عمل إضافى ، وإمكان أن يملك مختلف المساهمين تأويلات متباعدة حول هدف المنظمة ، وأن هدف المنظمة يمكن أن يحتل مكانة متواضعة فى نظام قيم المشارك إلى درجة أنه لا يمنح إلا حافزاً طفيفًا لروح التعاون . بناء على هذا ، يشاطر المتطوع كثيراً من السمات المميزة للعميل فى عمل تجارى ، رغم أن الأول يسهم بخدماته للمنظمة بدلاً من ماله .

تكيف هدف المنظمة :

إن هدف المنظمة ليس بأية حال من الأحوال شيئًا جامدًا ، ولكى تعيش المنظمة فإن عليها أن تضع نصب عينيها هدفًا يغرى عملاءها [٣] ، بحيث يجلبون لها الموارد

(٣) كلمة "عميل" استخدمت بمفهوم توليدى هنا للإشارة إلى أى شخص–سواء عميل أو مشرّع أو متطوّع – لهدف المنظمة قيمة شخصية بالنسبة له .

الضرورية لدعمها . ومن ثم فإن المنظمة تكيف باستمرار أهدافها كى تستجيب للتغيرات فى قيم العملاء ، أو لتضمن إحلال مجموعات جديدة منهم مكان المنسحبين . يمكن للمنظمة أن تتخذ أيضًا إجراءات خاصة كى تجعل أهدافها مقبولة من طرف العملاء: مثل الدعاية ، والبعثات ، والإشاعة بكل الطرق .

وهكذا رغم صحة القول بأن سلوك المنظمة يهدف إلى الوصول إلى هدفها ، فهذه العبارة غير تامة ؛ لأن هدف المنظمة ، فى الواقع ، يتغير استجابة لضغوط الذين يمثل تحقيق هذا الهدف مصلحة شخصية لديهم .

بصفة عامة ، فإن تعديل هدف المنظمة يمثل اتفاقًا بين مصالح عدة مجموعات من المساهمين المستقبليين لهدف تأمين تعاونهم المشترك ، وذلك فى الحالة التى يكون كل فريق غير قادر بمفرده على الوصول إلى غاياته دون أن يكون مؤازرًا بغيره . من هذا المنطلق ، فإن الحالات التى يتطابق فيها هدف المنظمة تمامًا مع الهدف الشخصى للمساهمين الذين تكون لهم مصلحة بصفة خاصة فى تحقيق هذا الهدف حالات قليلة . لهذا النوع من الأفراد ، تكمن المشكلة الرئيسية فى معرفة ما إذا كان هدف المنظمة قريبًا بشكل كاف من هدف الفرد الشخصى ؛ كى يمكنه من اختيار الالتحاق بالمجموعة عوَضَ أن يحاول الوصول إلى مبتغاه وحده أو أن يشارك فى مجموعة أخرى . هذا الاتفاق ، كما سنرى لاحقًا ، يتدخل بالضرورة فى الحالة التى تكون فيها المجموعة التى تدير المنظمة هى نفسها المهتمة بهدف المنظمة مباشرة ، أو أن الدافع الذى تحصل عليه من المنظمة هو من نوع أخر .

ولاء الموظفين لهدف المنظمة :

رغم أن هدف المنظمة من الأهمية بمكان بالنسبة لسلوك المشاركين المسمين بـ "العملاء" ، فإن جل أعضاء المنظمة تقريبًا ، يكونون متشبعين بهدف المنظمة بدرجة أعلى أو أقل ، ويتأثرون به فى سلوكهم . لقد سبق إبراز هذه الظاهرة فى حالة المنظمات التطوعية "كما ينطبق ذلك ، وإن كان بدرجة أقل ، على المنظمات الحكومية والتجارية" . إنه عنصر مهم من عناصر الولاء للمنظمة . إن كان الهدف يعطى أى

مظهر من مظاهر المنفعة ، فإن أعضاء المنظمة الذين يكون تركيزهم الدائم موجّه صوبه وذلك من خلال عملهم اليومى ، عملهم اليومى يوجه كل الانتباه نحو هذا سوف يدركون حجم أهميته وقيمته (وغالبًا ما يكون هناك غلو فى تلك الأهمية) ، ومن ثم فإن تحقيق ذلك الهدف سيجعل له قيمة شخصية بالنسبة لهم . وسنرى لاحقًا ، فضلاً عن هذا الولاء نحو هدف المنظمة ، إن هناك ولاءً ذا طبيعة مختلفة جدًا يمكن أن ينمو بين الموظفين ، وهو ولاء نحو المنظمة نفسها والاهتمام باستمراريتها ونموها .

حوافز مشاركة الموظف :

الحافز الشخصى الأكثر بداهة والذى يدفع لعامل فى منظمة غير تطوعية هو الأجرة أو المكافئة التى تمنحها له . إنها سمة مهمة ومميزة لعلاقته بالمنظمة التى لا يمنحها فى المقابل خدمة خاصة فحسب ، بل يخصص لها بغير اكتراث وقته وطاقته . إنه يضع هذه الطاقة والوقت تحت تصرف مسيرى المنظمة الذين يمكن لهم التصرف فى ذلك بما يرونه ملائماً . وهكذا فإن علاقة العميل (بالمنظمة التجارية) وعلاقة الموظف تنشآن فى عقد ، ولكنها عقود من مختلف الأنواع . يترجم عقد العمل تحقيق علاقة سلطة مستمرة بين المنظمة والموظف .

كيف يكون ذلك ممكنًا؟ لماذا يوقع الموظف شيكًا على بياض - على سبيل المثال - فور التحاقه بعمله ؟ أولاً : ليس لهذه الأخيرة - من وجهة نظر المنظمة - أى منفعة فى حث الموظف على الانضمام إليها إذا لم يكن لديها القدرة على إخضاعه لسلوك التنظيم وذلك من خلال سلطتها . ثانيًا : من وجهة نظر الموظف فإن الطبيعة الدقيقة للأنشطة التى يخصص الموظف لها وقته ، يكون إلى حد ما غير مرتبط بها نسبيًا ، وإذا بقيت الأوامر التى تصدرها له المنظمة فى حدود القبول ، فإنه يحدد سلوكه حسب إرادة المنظمة .

ما الذى يحدد مدى منطقة القبول التى فى داخلها يقبل الموظف سلطة المنظمة داخلها ؟ إنها تتعلق - بداهة - بطبيعة وحجم الحوافز التى تمنحها المنظمة . فضلاً عن الأجر الذى يتقاضاه ، يمكنه تقييم المكانة والهيبة التى تقدمها له رتبته داخل المنظمة .

ويمكنه أن يهنأ بعلاقات العمل التى يتبادلها مع المجموعة التى ينتمى إليها . عند تحديد مهمته ، فإن المنظمة مطالبة بالأخذ فى الاعتبار الوقع الممكن لأوامرها على تحقيق قيمها من طرف الموظف . إذا كان الموظف يتمسك بمكانة موظف إدارى مثلاً ، ومن الممكن أن يرفض كليًا المهمات التى تحرمه من هذه المكانة حتى ولو كان العمل المطلوب منه ليس فى ذاته ممقوتًا ولا صعبًا .

يعطى الأفراد قيمة مختلفة جدًا لفرص الترقية كحوافز من أجل المشاركة (فى التنظيم) . الترقية هى طبعًا حافز اقتصادى وذو أهمية أيضًا . وقد أشار بورليف جاردنر Burleigh Gardner إلى الأهمية القصوى للنظرية الإدارية لوجود بعض الأفراد "الحركيين" جدًا داخل المنظمة ، أى الأشخاص الذين تكون لديهم رغبة قوية فى التقدم . وقد يكون من الخطأ (التى تجنبها جاردنر Gardner بعناية) أن نفترض أن هذه الرغبات تعطى حافزًا قويًا لكل الأفراد [٤] .

تجذب أعضاء المنظمة - المسمَّين بـ "الموظفين" - مجموعة متنوعة وكبيرة من الحوافز المادية أو غير الملموسة ، التى هى بصفة عامة غير متعلقة بتحقيق هدف المنظمة ولا حتى بحجمها ولا بنموها ، مقابل استعدادهم لتقبل فكرة الانصياع لقرارات التنظيم خلال فترة العمل . إن مجال قبول سلطة المنظمة ليس مطلقًا بغير حدود ، وحدوده تعتمد على الحوافز التى سوف تمنحها المنظمة لمستخدميها . فى الحالة التى تكون فيها هذه الحوافز غير مرتبطة مباشرة بهدف المنظمة ، فإن تعديل هذا الهدف لن يؤثر على إرادة الموظفين للمشاركة ، وبالتالى فإن هذه المجموعة الأخيرة سوف يكون لها تأثير ضئيل فى تحديد الأهداف .

القيم المستمدة من حجم ونمو المنظمة :

النوع الثالث من الدوافع التى تحث الفرد على الالتحاق بمنظمة ما يرتبط بحجم المنظمة ونموها . وفى الاستطاعة الحديث عنها كقيم "الحفظ" أو (الصيانة) . من

(٤) للمزيد من المعلومات حول هذا الجانب وجوانب أخرى لمشكلة الحوافز ، انظر : Burleigh B. Gardner, Human Relations in Industry (Chicago:Richard D. Irwin,1945), خاصة الفصول : i and viii .

الطبيعى أن تكون لهذه القيم أهمية قصوى لدى رجل الأعمال أو المبتكر ، ومن المعقول جدا كذلك أن يهتم هذا الأخير بالمنفعة وليس بالحجم و النمو باعتباره ، إلى حد ما ، "رجل اقتصاد" . ولكن هذا الاعتراض من الناحية العملية لا يصمد طويلاً لأمرين ، أولاً : لأن الأرباح ترتبط عادة بالحجم والنمو ، أو من المفروض أن تكون لها صلة وثيقة بهما . وثانيًا : لأن معظم رجال الأعمال يهتمون بقيم غير مادية كالمكانة والسلطة إلى جانب اهتمامهم بالأرباح . هذا الارتباط بالحفاظ على الأهداف هو أيضًا أكثر تمييزًا لدى مجموعة من المسيرين المحترفين الذين يمارسون مراقبة حقيقة معظم المقاولات التجارية الكبيرة .

أهداف المحافظة هذه يمكن أن تعطى أيضًا قيمًا مهمة بالنسبة للموظفين الآخرين فى المنظمة بدورهم ، وخاصة بالنسبة لأولئك النشطين . تمنح المنظمة الناجحة والتى هى فى قمة نموها أكثر فأكثر طرق الوصول إلى المكانة وفرص الترقية بالمقارنة مع منظمة مستقرة الحال أو فى وضع متدهور . قيم الصيانة ليست مستقلة كليًا فى الواقع عن قيم النوع الثانى ، رغم أنه – ولأغراض تحليلية فقط – يستحسن معالجتها منفردة .

إن الاهتمام بالمحافظة على كيان المنظمة يكوّن قاعدة أساسية للولاء التنظيمى ، بعيدًا كل البعد عن ذلك الولاء الذى أشرنا إليه من قبل . إن الفرد المخلص لأهداف المنظمة سوف يعترض على تعديلها بل يستطيع التهديد بالاستقالة فى حالة حدوث تغيير جذرى لتلك الأهداف . والفرد المخلص تجاه المنظمة سوف يدعم التغييرات الظرفية لأهدافها المحسوبة لضمان بقائها ونموها .

قد يكون هذا الولاء تجاه المنظمة فى الواقع الولاء الأكثر تمييزًا للمنظمات التجارية ، ولكن هذين النوعين من الارتباط يسودان فى الإدارة العامة والخاصة ، التجارية وغير التجارية منها . بعض الصراعات البارزة بين هذين النوعين من الولاء تظهر خاصةً فى المنظمات الدينية والإصلاحية حيث غالبًا ما توجد خلافات شديدة لمعرفة أى معيار يجب اتخاذه لتعديل أهداف المنظمة لتأمين بقائها . إنه بدون شك أحد أسباب المنافسة بين الستالينيين والترتسكيين Stalinist-Trotskyist . كما تمت الإشارة إليه سابقًا ،

فإن الدوافع لدى قناصى الفرص - فى مثل هذا الخلاف - قد تكون حوافز تكتيكية وليست أنانية . وقناصو الفرص بمعالجتهم حظوظ البقاء بغير رضاء قد يفضلون أكل نصف خبزة بدلاً من لا شيء ، بيد أن الشخص "المثالى" قد يعالج حظوظ البقاء بطريقة أكثر تفاؤلاً ، وقد يعتبر أن امتيازات الأهداف أكثر ثقلاً فى الميزان مقارنة مع تحسين حظوظ البقاء . وسوف تتم مناقشة هذين النوعين من الولاء بالتفصيل فى فصل لاحق .

توازن المنظمة وكفاءتها :

معيار القيمة الأساسى المستخدم فى اتخاذ القرارات والخيارات داخل تنظيم ما يتم اختياره للمنظمة مبدئيًا من طرف الفريق المتحكم : أى الذى له السلطة لتشغيل المساهمين إذا كان الفريق الذى يستحوذ على السلطة القانونية ليس فى مستوى ممارستها ، فإنها بطبيعة الحال ستنتقل إلى أفراد أقل درجة فى السلم الإدارى .

وأيًا كان نوع الفريق الذى يملك سلطة تحديد معيار القيمة ، فإنه سيبذل ما فى وسعه لفرض قيمه الشخصية سواء كانت هذه الأخيرة تتلاءم مع أهداف التنظيم أو أهداف المحافظة أو الأرباح . . إلخ . ولكن هذه السلطة لا تعنى أن ممارسيها يمكنهم توجيه المنظمة بكل حرية فى المسار الذى يرغبونه لأن السلطة لا تستمر إلا فى الحالة التى يظهر فيها الفريق المتحكم قدرة على منح حوافز مغرية بما فيه الكفاية لكى تحتفظ بمساهمة الأعضاء الآخرين فى المنظمة .لا تهمنا الخيارات الشخصية للفريق المتحكم ، فإن قراراته ستكون موسومة بشكل قوى وبشكل لا يستطيع معه هذا الأخير الوصول إلى أهدافه الخاصة من خلال المنظمة إلا إذا كان فى مستوى المحافظة على زيادة المساهمات بالنسبة للحوافز أو على الأقل المحافظة على توازن بينهما .

لهذا السبب ، سيبرهن الفريق المتحكم مستقبلاً - بغض النظر عن قيمه الشخصية - على اقتناصه للفرص : أى أنه سوف يبدو أنه مدفوع بشكل كبير إلى الرغبة فى المحافظة على بقاء المنظمة . إنه من المفيد بدون شك تجسيد هذا بطريقة أكثر عمقًا انطلاقًا من أمثلة مأخوذة من منظمات مختلفة جداً .

توازن المنظمات التجارية :

يمكن أن نتوقع عادة من أن مسيرى المنظمات التجارية يركزون على الأرباح والمحافظة على بقاء المنظمة [٥] . إنهم يحاولون الحفاظ على توازن مقبول بين مدخولات المساهمات الداخلة ، والحوافز الخارجة حسب طريقتين: الأولى: تطوير هدف المنظمة حسب طلب العميل ؛ ثانيًا: باستخدام الموارد المتاحة من مساهمات نقدية ووقت الموظفين وطاقتهم بطريقة تدفع هؤلاء إلى الحصول على الحد الأعلى من الحوافز وتقديم أعلى النتائج من تلك الموارد . إن فحصًا تفصيليًا لهذا السياق يؤدى إلى نظرية يطلق عليها الاقتصاديون "اقتصاد المنشأة" . لن أشرع فى هذا التحليل هنا . يجب على مع هذا الإشارة إلى نقطة وهى: أن النوع الثانى من التعديل - إعطاء أكبر قيمة للموارد بشكل متوازن مع هدف المنظمة - يجعل من الكفاءة معيارًا رئيسيًا للقرار داخل المنظمة ذات هذه الطبيعة إذا كانت المنظمات التجارية تبرهن عن قنصها لفرص فى تعديل أهدافها .

نستطيع أن نتساءل لماذا تميل هذه المنظمات التجارية بصفة عامة دائمًا إلى الإبقاء على أهداف شيء ما ثابتة . الجواب على هذا له ثلاثة أوجه : أولاً : أن هنالك "تكاليف ضائعة" ؛ مما يؤدى إلى تعديل سريع وفورى مرغوب فيه بشكل حتى من طرف مصلحة المحافظة على المنظمة . ثانيًا: تكتسب المنظمة مهارة فى ميدان خاص - فى الواقع "التكلفة الضائعة" غير ملموسة أو بمعنى أكثر دقة "مصدر القوة الضائع" . وأخيرًا تكتسب المنظمة رضاء العملاء الذى يعد بدوره مصدر قوة ضائعًا من الصعب نقله إلى قطاع آخر من الأنشطة . بعبارة أخرى ، فإن تغير الأهداف يترجم عمومًا بفعالية أقل فى استعمال الموارد (تكاليف ضائعة ومهارات عملية) وضياع لعناصر التحفيز التى تصبح تحت التصرف لكى تحافظ على توازن مناسب (رضاء العملاء) .

---

(٥) قد يكون هذا أقل صدقًا فى السنوات الأخيرة من السنوات الماضية فى المعاملات التجارية "المتأثرة برغبة شعبية" أكثر منها فى أخرى . فى بعض المقاولات ، خاصة فى حقل الموارد العامة فقد نما فرع "عضوية الثقة" التى تقود المجموعة المتحكمة النشيطة لتعرّف بنفسها تماشيا مع هدف المنظمة .

توازن الأجهزة الحكومية :

يعد العميل – أى الهيئة التشريعية – فى الجهاز الحكومى ، مجموعة التحكم القصوى . ونظراً لأن هذه المجموعة قد تسهم فى جلب أى موارد مالية تحتاجها المنظمة لكى تصل إلى هدفها ؛ فإنه غير طبيعى أن يكون هذا النوع من المنظمات نظامًا ذا توازن ،عند القيام بعملية تحليل عادية . نستطيع أن نتوقع من أن التعديلات الظرفية المناسبة للهدف تكون أقل اعتباراً من المنظمات من هذا النوع بالمقارنة مع المنظمات التجارية .

وإذا قمنا بتحليل دقيق فإننا نجد ميلاً نحو التقليل من أهمية تلك الفروق . أولاً: أن المشرّع والمنتخب المستجيبين (لتلك الفروق) لهما أذواق وأهداف متغيرة .

ثانيًا: المراقبة المطبقة من طرف القسم التشريعى على المنظمة العامة هى فى الغالب سلبية وعامة نسبيًا ، وأنه فى الغالب– أو تقريبًا دائمًا– يرجع الفضل فى أخذ المبادرة وتحديد أهداف المنظمة إلى المسيرين الإداريين فى الإدارة العليا . يمكن أن يكون هذا الفريق متشبعًا بعمق بأهداف المنظمة مع غايات المحافظة ، أو الاثنين معًا ، وفى حدود حرية حركته يمكنه أن يلعب دوراً قريبًا جداً من الفريق المسير فى المنظمات التجارية .

كيفما كان الأمر فإن الكفاءة تتجلى مرة أخرى كمعيار رئيسى للقرار داخل المنظمة العامة ، بما أن مجموعة المتحكمين يسعون جاهدين للوصول إلى أقصى عدد من أهداف المنظمة ، كيفما كانت الطريقة التى أتت بها تلك الأهداف ، مع الموارد المتاحة .

التوازن فى المنظمات الخاصة غير الربحية :

إنه من المحتمل أن المنظمة غير الربحية (نقابة أو مدرسة خاصة مثلاً) تختلف كثيراً عن المنظمة الاقتصادية التقليدية من عدة أوجه . فمن جهة ، لا يوجد هناك تضارب – مما قد يحدث دائمًا فى منظمات الأعمال – بين البحث عن الربح وبين الأهداف الأخرى التى تم ذكرها . زيادة على ذلك من المحتمل أن يخضع أولئك المتحكمون فى المنظمة لهدفها ، ومع بقائه عنصراً مهمًا فى توازن هذه المنظمات ، فإنه من المحتمل أن يحدث عن ذلك انتهاز للفرص من نوع "تكتيكى" . من جهة أخرى يلعب معيار الكفاءة

فى هذه المنظمة نفس الدور الذى يلعبه فى المنظمات الأخرى السالفة الذكر .

عناصر مشتركة :

هذه الأمثلة ربما قدمت فكرة عن التنوع الكبير فى أشكال المنظمة . فالقارئ يستطيع دون شك اقتراح أشكال جديدة انطلاقًا من تجربته الخاصة ، وأن يكون واعيًا بمختلف التغيرات التى يمكن أن تتعرض لها هذه الأشكال ، خصوصًا مع بواعث التحفيز لدى الفريق المتحكم .

يمكن تطبيق نفس التحليل على أجزاء من المنظمات أى على الأقسام ، والوحدات والقطاعات التى تشكل تلك المنظمة . فالإداريون الذين يسيرونها ، وفى حدود حرية التصرف المتاحة لهم ، يتصرفون بطريقة متشابهة (مماثلة) كليًا للمجموعات التى تراقب المنظمات المستقلة .

هذه الأمثلة المتنوعة تبرهن على أن هناك على الأقل عنصرين مشتركين لدى جميع أشكال المنظمات . أنها تتوفر كلها على واحد أو عدة آليات للتوازن وكلها تجعل من الكفاءة معيارًا رئيسيًا لاختيارها الإدارى .

معيار الكفاءة :

يشغل معيار الكفاءة أهمية قصوى فى اتخاذ المنظمة للقرار ، الشىء الذى يجعلنى أخصص له فصلاً كاملاً . قبل إثارة هذا النقاش فإن من المناسب دون شك إعطاء هذا المصطلح تعريفًا أكثر دقة . فى حالة وجود حلّين لهما نفس التكاليف ، فإن معيار الكفاءة يلزمنا باختيار الحل الذى يسمح بتحقيق الأهداف المتوخاة بطريقة أفضل . فإذا كان الحلان يعطيان نفس النتائج ، فإنه يجب اختيار الحل الأقل تكلفة .

عندما تكون الموارد والأهداف والتكاليف كلها متغيرة ، فإن المنظمة لا تستطيع التمسك بمعيار الكفاءة فقط لكى تحقق قراراتها . عندما تكون قيمة (مقدار) الموارد والأهداف محددة – وتفلت من مراقبة المدير – تصبح الكفاءة معيارًا محددًا فى الاختيار الإدارى .

خاتمة :

وصفت المنظمة فى هذا الفصل بأنها نظام توازن يستقبل مساهمات على شكل أموال أو مجهودات ، ويجازى هذه الإسهامات فى المقابل عن طريق سلسلة من الحوافز. وبين هذه الحوافز يتجلى هدف المنظمة ألا وهو المحافظة على بقائها والتوسع فيها ، وكذلك الحوافز المستقلة عن هذين العنصرين .

يشرف على الحفاظ على توازن المنظمة الفريق المتحكم ذو القيم الشخصية المتنوعة ، ولكنه يضع على كاهله مسئولية المحافظة على حياة المنظمة حتى يتسنى له الوصول إلى تلك القيم .

الفصول المتبقية من هذا الكتاب سوف تشمل توسيعاً للمواضيع التى تناولناها إلى الآن . سوف نعالج عن قرب علاقة السلطة ، كما سوف نقوم بتحليل لمفهوم الكفاءة ، وسنناقش بطريقة أكثر تفصيلاً الولاء التنظيمى والآليات التى بواسطتها تؤثر المنظمة على الفرد . بعد هذا سيكون من الممكن رسم صورة شاملة لشكل وبنية المنظمة ومراحل عمليات اتخاذ القرار فى الإدارة .

تعليق وملاحظات على الفصل السادس :

يتم هنا فى هذا التعليق مناقشة موضوعين مهمين ، أولهما : التفريق بين الدوافع والبواعث والأهداف والعوائق التى تحول دون ذلك ودور هذه العوامل فى عملية اتخاذ القرار وثانيهما : أنواع بيئات العمل التى تقدمها المنظمات خاصة للموظفين ، وكيف يتفاعل العمل مع حوافز الموظفين وحياتهم عامة .

حول مفهوم هدف التنظيم [٦] :

فى الفصل السادس تمت مناقشة استمرارية المنظمات ونجاحها من حيث الأهداف

(٦) هذه التعليقات تمثل مراجعة جذرية لورقة علمية كتبتها تحت هذا العنوان والتى تم نشرها فى دورية علوم الإدارة ٩:١-٢٢ (١٩٦٤) والتى استخدمت بعد أخذ الإذن . أنا مدين للسيد Her-bert Kaufman : لملاحظاته القيمة حول النسخة الأصلية .

التنظيمية ومن حيث نوعان من الأهداف الشخصية (مثل الحصول على مكافآت لها علاقة بنمو المنظمة ونجاحها ، وكذلك الحصول على رواتب ومكافآت أخرى ليست لها علاقة وطيدة بالمنظمة) . والأهداف التنظيمية التى تعتبر حوافز فردية للمشاركة فى النشاطات التنظيمية وأهداف المنظمة (مثل إنتاج البضائع وتقديم الخدمات) تعتبر ذات أهمية مباشرة للعملاء و أيضاً للأغراض الشخصية للمساهمين و كبار المسئولين فى الإدارة التى تخص الفئة الأولى وتلك التى تليها من الموظفين عموماً . ورغم أن هذا يعد تبسيطاً للمسألة إلا أنه يشير إلى كيفية سعى المنظمات إلى التعاون البناء وذلك بتشجيع المصالح الفردية .

ولكن هنالك بعض الغموض فى استخدام المصطلحات هنا . إننا نسمى مجموعة معينة من الأهداف (تلك التى لها أهمية مباشرة لدى العملاء) "تنظيمية" ، والمجموعتين الأخريين "الشخصية" . لتوضيح الأمر فإننا بحاجة عوض ذلك إلى التفريق أولاً بين الحوافز الفردية للمشاركة فى المنظمة من جهة ، وثانياً العوائق التى تتداخل مباشرة فى الأهداف كمقدمات منطقية لاتخاذ القرارات التنظيمية [٧] . والفصل السادس موجه للفئة الأولى ولا يتحدث كثيراً عن الفئة الثانية . فى هذا التعليق سوف نستخدم مصطلح "الدوافع" للإشارة إلى الأغراض الفردية (العملاء ، والموظفين وأصحاب العمل) ومصطلحى "الأهداف" و"العوائق" للإشارة إلى القواعد المستخدمة فى عملية القرارات التنظيمية .

انطلاقًا من السلطات القانونية يمكننا تقدير أن حوافز المالكين وكبار المسئولين تمثل المؤشرات الرئيسية للأهداف التى تتداخل فى صنع القرارات التنظيمية . إلا أننا نلاحظ كثيراً أن الأهداف التى تستند إليها القرارات لا تتوافق كلياً مع هذه الحوافز بل يتولى المديرون والموظفون تعديلها كل على حدة . وعندها نستنتج أن الحوافز الأخرى للمديرين والموظفين هى التى تحكم السلوك التنظيمى وتحدده . يبدو أن الأمر ليس

٧ –المناقشة الحالية تتماشى عامة مع آراء زملائى R. M. Cyert and J. G. March لكن ليست مشابهة لها تماماً . لقد ناقشوا الأهداف التنظيمية فى الفصل الثالث من: A Behavioral Theory of the Firm (Englewood Cliffs,N.J.: Prentice-.Hall,1963)

كذلك حيث إن أنواع السلوك التى تنتج عن ذلك هى التى لا يمكن توقعها فيما لو تم التشاور بشكل صحيح بين المديرين والموظفين وتحقيق الانسجام المطلوب .

المعايير المتعددة للقرارات :

الخطوة الأولى لتوضيح الأمر تتمثل فى تحديد الفروق التى أشرنا إليها اللحظة بين الأهداف من جهة والدوافع من جهة أخرى . بالنسبة للأهداف نقصد بها القواعد القيمية التى تؤدى إلى غرض تغذية معلوماتية للقرارات ودفعها . وبالنسبة للحوافز نقصد بنا الأسباب أياً كانت التى تؤدى بالأفراد إلى اختيار أهداف معينة (خلافًا لغيرها) بقصد اتخاذ قرارات معينة . انطلاقًا من هذه الفكرة فإن علينا الآن اختبار كيفية دخول الأهداف فى صنع القرارات بغض النظر عن الوضع التنظيمى .

مثال: فى السنوات الأخيرة تعلمنا كيفية بناء نماذج أبحاث عمليات أساسية للوصول إلى القرارات "النهائية" . مثالنا يستخدم نموذج برمجة أفقيًا لشرح الظروف المحيطة باتخاذ القرار . الترجمات الإنجليزية تقدم لنا توضيحاً للمعادلات اللازمة حتى نتبع المثال بالرجوع أو بدون الرجوع إلى مسائل الجبر [٨] .

إن قضية التغذية المثلى هى مشكلة فريدة للبرمجة الأفقية أو الخطية . لدينا كمية من الطعام مثلاً وأسعار محددة ، والسعرات الحرارية الموجودة فيها ، وكذلك المعادن والفيتامينات . كما أعطيت لنا مجموعة من متطلبات التغذية التى قد تشمل أقل عدد من المواد الغذائية اليومية اللازم تناولها من كل من هذه الأشياء السابقة . إن مشكلة الوجبات تتمثل فى إيجاد قوائم فرعية للأطعمة ومحتوياتها الغذائية التى تتفق مع متطلبات التغذية بأقل التكاليف . يمكن تحديد المشكلة كما يلى :

---

(٨) هنالك العديد من المناقشات الإعدادية للبرمجة الأفقية فى أدبيات علوم الإدارة . لمعالجة قضية مثل وجهة نظر المقترحة هنا ، انظر :

A. Charnes and W. W. Cooper, Management and Industrial Applications of Linear Programming (New York: Wiley, 1961), chap. 1

انظر كذلك :

Charnes and Cooper, "Deterministic Equivalents for Optimizing and Satisfying Under Chance Constraints," Operation Research, 11:18-39 (1963).

دعنا نعطى أرقام الأطعمة المختلفة من ١ إلى N و عناصر التغذية الرئيسية من ١ إلى M . ودعنا نفترض أن (Xi) يمثل كمية الـ (ith) الغذائى فى الوجبة ، Yj لنعتبرها إجمالى كمية عناصر التغذية (jth) وأن Pi سعر الطعام . لنعتبر أن aij هو كمية العناصر الغذائية (jth) فى الوحدة الغذائية لدى طعام أل (ith) . وأن (bi) هى المتطلبات الدنيا لعناصر التغذية (jth) وأن (cj) هو التفاوت المسموح به فى هذه المعادلات (مع الأخذ فى الاعتبار بأن بعض النسب مثل bj قد تعادل صفر ، وأن بعض النسب فى الـ cj لا نهائية) فتكون المعادلات إذا كما يلى :

$$\Sigma i \;\; a\,ij \;\; Xi = Yi , \quad for \quad j= I,..., M ; \qquad (١)$$

وهذا يعنى أن الاستهلاك من العنصر الغذائى للمجموعة jth يمثل مجموعه كميات ذلك العنصر لكل من الوجبات المستهلكة . وعندها يمكن إيضاح متطلبات التغذية كما يلى :

$$Cj \geq =Yi \geq bj \; , for \; j = I,...M; \qquad (٢)$$

وهذا يعنى أن كمية الإجمالى لعنصر (j th) يجب أن تقع بين bj و cj . وأن كمية أى غذاء مستهلك يجب ألا تكون سلبية رغم أنها قد تكون صفراً أى :

$$Xi \geq ., \; i=I,...,N. \qquad (٣)$$

أخيراً نجد أن التكلفة الإجمالية للوجبة هى كما يلى فى الحدود الدنيا :

الحد الأدنى(x) Σixipi (٣)

وهكذا فإن الوجبة التى تلبى جميع العلاقات (٢) (٣) و(٤) يمكن أن نطلق عليها الوجبة النهائية (رغم أن هذا ليس هو الحل الوحيد) . وأن الوجبة التى تلبى المعادلات غير المتساوية (٢) و(٣) (المسماة بالعوائق أو الحدود) هذه الوجبات غير المكلفة بالضرورة يمكن تسميتها بالوجبات المجدية .

ما هدف اتخاذ القرار حول الوجبات الغذائية؟ يمكننا القول إن الهدف هو الحد من تكلفة الوجبات المتكافئة وبهذا نقلص من الحالة (٤) . هذا المعيار يركز على الجانب

الاقتصادى كهدف . وبشكل بديل يجب أن نركز اهتمامنا على متطلبات التغذية (٢) ويمكننا القول إن الهدف هو إيجاد وجبات مرضية ومتكافئة غذائيًا و اقتصاديًا بنفس الوقت . وبالرغم من أننا سنظل نذكر التكلفة إلا أن هدفنا الرئيسى قد أصبح الآن هو إيجاد الوجبات الغذائية المتكافئة والمفيدة .

العلاقة بين الدور المعيارى (٤) والعوائق (٢) يمكن جعلها متناسبة أو متوازنة بشكل أكثر . دعنا نبدل المعادلة (٤) بالمعادلة الجديدة والتى تمثل العوائق

$$\Sigma i\ xipi \leq k \qquad (٥)$$

أى بمعنى أن تكلفة الوجبة كاملة يجب ألا تزيد عن مقدار معين ثابت K .

وهكذا نجد أن مجموعة الوجبات المجدية قد تحددت بتلك العوامل التى تتفق مع (٥) و (٢) و (٣) . وبما أن الشروط الدنيا قد تم تجاوزها فلا نجد أساسًا واضحًا لتفضيل وجبة على أخرى .

بموجب بعض الظروف يمكننا ، رغم كل هذا ، تحديد مجموعة الوجبات المقبولة بالمجموعة الفرعية المجدية من جهة التكلفة . ولنفترض أن جميع عوائق التغذية (٢) تمثل قيوداً دنيا وأننا قد نفضل بشكل دائم بقاء الأشياء على حالها أو نفضل أكبر حجم من عناصر التغذية بدلاً من جزء بسيط . يمكننا القول إن الوجبة A محكومة بالوجبة B كانت تكلفة B لا تزيد عن تكلفه الوجبة A ، وإذا كانت الوجبة B تحتوى – على الأقل – على ما يكفى من كل عنصر تغذية كما هو الحال فى A . ويسمى الاقتصاديون مجموعة الوجبات فى الوجبات المجدية التى لا تخضع لسيطرة وجبات أخرى فى تلك المجموعة نفسها مجموعة الحد الأقصى أو مجموعة الباريطو(Pareto) .

تفضيلنا لمجموعة على أخرى من الوجبات فى مجموعة الحد الأقصى سوف تعتمد على الأهمية النسبية للتميز بين المواد الغذائية وكمياتها النسبية . وإذا كانت التكلفة تمثل العامل الرئيسى لتقويم الوجبة فإن علينا مرة أخرى اختيار الوجبة التى تم فرزها تبعًا للمعيار (٤) . ومن جهة أخرى إذا أعرنا اهتماماً بالغًا لعنصر التغذية (j) فسوف نختار عموماً وجبة جيدة–أى وجبة تكون فيها كمية عنصر (j) أكثر ما يمكن . وفى

حدود مجموعة العوائق فقد يكون من المعقول أن يصبح هدفنا هو أى تحديد يقودنا إلى اختيار عضو معين من المجموعة القصوى المفيدة .

لكن إذا كانت القيود كامنة بشكل قوى أو العوائق التى تحول دون تحقيق الأغراض المطلوبة عندها نجد أن المجموعة المجدية ، وبالتالى مجموعة باريتو القصوى صغيرة جداً بحيث نجد أن العوائق ذات تأثير على الوجبات واختيارها من حيث التكلفة الدنيا . فمثلاً إذا اعتبرنا أن أحد المتطلبات الغذائية يتفق مع عوائق الميزانية والتكلفة (٥) عندها يمكن اعتبار التكلفة الدنيا الخيار الأخير المتاح المؤثر على اختيار الوجبة .

بموجب هذه الظروف فمن الأفضل تجاوز فكرة أن اتخاذ القرار يمكن وضعه من حيث الهدف المقصود لهذه المجموعة أو تلك . بدلاً من ذلك فمن الأفضل التحدث عن مجموعة كاملة من الأهداف كما والأغراض كما هو الحال لمجموعة المغذيات أو المواد الغذائية وقيود الميزانية التى يحاول صانع القرار الأخذ بها . ولترجمة ذلك إلى مثل شعبى يمكن القول: "إذا تركتمونى أحدد العوائق ، فلا يهمنى من سيختار المعيار الأقصى" .

المعيار المتعدد فى المنظمات :

إذا اطلعنا على العلاقة التنظيمية لمثالنا ، ولنفترض أن ظروف القرار قد نجمت عن الظروف التجارية لشركة معينة تقوم بتصنيع البضائع التجارية بحيث إن المواد الغذائية تمثل المتطلبات الرئيسية لعوامل الأسعار والمكونات الغذائية المتوافرة وتحديدها من قبل الشركة . وبتخفيض تكلفه المواد الغذائية التى تلبى المعايير الغذائية المطلوبة لتحقيق الربح الأقصى من بيع المواد الغذائية . تخفيض التكلفة يمثل الأهداف القصوى لأرباح الشركة .

يمكننا بشكل مماثل القول : إن هدف الشركة الموردة هو تزويد عملائها بأفضل المواد الغذائية المتوافرة من حيث الفوائد الغذائية والأسعار المعقولة . وهذا هو المرجح وهو ما يقصده الناطقون باسم أرباب الصناعة أن الهدف التجارى ليس هو الربح فقط بل الناتج المفيد والصحيح للبضائع و تقديم الخدمات المناسبة .إذا وسعنا نموذجنا

بتحويل بعض الأسعار أو استبدالها بالعوائق أو القيود بدلاً من تحديدها بشكل ثابت فبإمكاننا إدخال أغراض أخرى مثل أرباح الموردين أو العمالة ودورها وارتفاع الأجور وما شابه ذلك [٩] .

ولنختصر المناقشة إلى الآن كما يلى : فى حالة صنع القرار العملى المقبول يجب تلبية أو اتخاذ مجموعة من المتطلبات من جهة ، والقيود من جهة أخرى . أحيانًا نجد أن بعض هذه المتطلبات تنفرد وحدها وتتميز باعتبارها الهدف من اتخاذ الإجراءات المفيدة . لكن اختيار إحدى القيود من بين مجموعة معينة تتم بشكل عفوى وغير مدروس . وفى العديد من المناسبات نجد أنه من الأجدى الإشارة إلى مجموعة معينة من المتطلبات باعتبارها هدف الإجراءات (المعقّد) . هذه النتيجة الختامية تنطبق سواء على اتخاذ القرارات الفردية أو التنظيمية عامة .

البحث عن طريقة العمل والإجراءات اللازمة :

فى الفصل الخامس رأينا أنه فى معظم الحالات الواقعية يجب البحث والتقصى عن طريقة العمل وتصميمها وتحليلها أولاً . فى البحث عن حل مرضٍ نجد أن الأهداف والقيود قد تلعب دورًا مهمًا بطريقتين ، أولاهما : أنه يمكن استخدامها لتحليل واستعراض الحلول المقترحة (توليد بديل) . وأخراهما : أنه يمكن استخدامها لاختبار توافق الحلول المقترحة و كونها مناسبة أم لا (الاختبار البديل) . المجموعة الأولى من القيود سوف تبدو لنا أنها الأقرب لتحقيق ما يشابه الأهداف عامة [١٠] .

المسئول فى البنك الذى يقوم باستثمار الائتمانات المالية فى شكل سندات وأسهم يمكن أخذه بوصفه مثالاً على زيادة رأس المال وبالتالى يعد من مشترى الأسهم العامة

(٩) انظر : "A Comparison of Organization Theories," وذلك فى مــقــالتى تحت عنوان Models of Man (New York: Wiley, 1957),pp. 170-182.) .

(١٠) للمزيد من المناقشة حول موضوع المولّدين والاختبارات فى اتخاذ القرار وحل المشاكل المطروحة ، انظر : A. Newell and H. A. Simon, "The Processes of Creative Thinking", in H. E. Gruber, G. Terrell, and M. Wertheimer eds., Contemporary Approaches to Creative Thinking (New York: Atherton, 1962), وخاصة الصفحات ٧٧-٩١ .

فى الشركات الصناعية . إلا أن المسئول البنكى فى قسم الائتمانات سيقوم بفحص أية مشتريات ممكنة لتحقيق هذه المتطلبات بحيث يظل الهيكل المالى للبنك صحيحًا وسجلات عائداته مرضية وموثوقة وهكذا كافة الاعتبارات المذكورة هذه يمكن حسابها من بين الأهداف بغرض هيكلة المستندات أو الأوراق المالية إلا أن بعض هذه الأهداف قد تؤدى دور حافز لهذه المستندات كالشيكات* مثلا . [11]

طرق العمل المتخذة فى هذا الإطار توفر لنا تضاربًا شديدًا بين القيود المحققة للهدف تقريبًا والتى تقود التحليل العام من بين العوائق الأخرى التى تختبر الحلول المحتملة وتقويمها . بشكل عام نجد أن البحث يتواصل لحين الوصول إلى القرار المجدى أو أية بدائل ممكنة أو محتملة . أى جزء من المجموعة تم العثور عليه أو الوصول إليه يعتمد بشكل حاسم على نظام أو طريقة البحث التى تؤدى المتطلبات فيها دورًا حافزًا أو اختباريًا .

فى حالة وجود أشخاص متعددين نجد أن تحقيق أغراض شخص ما قد تمثل عوائق لشخص آخر أو مضار له . الجهة الصانعة المسئولة عن التوريد قد تسعى لإنتاج المواد الغذائية بسعر معتدل تمامًا و بالتالى يستمر البحث عن مكونات المنتجات الجديدة . المواد الغذائية على أية حال يجب أن تلبى المواصفات الغذائية المحددة . مزارع المواد الغذائية قد يبحث عن النوعية الأمثل للغذاء ومن ثم يبحث عن المشترى أو الجهة الصانعة التى تشترى هذه السلع .

المواد الغذائية يجب ألا تكلف ما لا تسمح به الموارد المتاحة ؛ فإذا كانت هذه المواد غالية الثمن فيجب الاستغناء عن أحد العنصرين (الجودة أو الكمية) أو يكون ذلك على حسابهما . وهكذا يتم البيع إذا كانت كمية الطعام تحقق متطلبات كل من الجهة الصانعة والمزارع على حد سواء .

هل للصانع والمزارع أهداف متماثلة ؟ هذا قد لا يتحقق بشكل واقعى فعلى . مثلا نجد أن المزارع يريد الشراء بثمن رخيص ، فى حين يريد الصانع البيع بثمن غالٍ .

(11) G. P. E. Clarkson, "A Model of Trust Investment Behavior," in Cyert and March, op. cit.

فإذا تمت الصفقة التى تلبى متطلبات كل الطرفين فعندها يتحقق الهدف المشترك . فى الحالة التى تقتصر على التنافس الأفضل نجد أن العوائق تضيق فجوة الجدوى الاقتصادية المطلوبة وتحدد كمية البضائع اللازم تبادلها وأسعار هذه الصفقة .

إن دقة وأحكام الحالة المقتصرة على التنافس الأفضل يجب ألا تعمينا عن حقيقة أن معظم الحالات الواقعية لا تناسب هذه الحالة . من الناحية النموذجية . نجد أن البدائل المتاحة صعبة ومجهدة ومكلفة الثمن . وبشكل نموذجى نجد توافر الكثير من البدائل المحتملة . فمثلاً خطة تطوير وادى مائى أو حوض مائى لأغراض توليد الطاقة الكهربائية تخضع لأحكام الرى والغمر والفيضانات المائية والنواحى السياحية الترفيهية تبدو مغايرة للخطة المستهدفة للحد من الفيضانات والعوامل الأخرى مع أن الخطط الناجمة عن الحالتين الواردتين آنفًا يجب التحقق منها وصلاحيتها وجميع أبعادها إلا أن خططًا أخرى مختلفة يجب الأخذ بها بعين الاعتبار فى كلتا الحالتين وأن الخطط المختارة أخيراً ستحدد النقاط فى مجموعة الجدوى الاقتصادية .

سنذكر لاحقًا لماذا تكون هذه المجموعات من العوائق التى تجرى دراستها من قبل صانعى القرارات فى مختلف مراحل التنظيم متشابهة فيما بينها ، علماً بأن صانعى القرارات قد ينقسمون أو يختلفون فيما بينهم حول العوائق والحوافز وعلى ضوء الاختبارات بطرق مختلفة فى بعض الشروط والأحوال إذا استخدمنا أهداف التنظيم عامة للإشارة إلى مجموعة العوائق والمثبطات فعندها نستنتج أن المنظمات لها أهداف محددة . أما إذا استخدمنا العبارة بشكل ضيق للإشارة إلى الحوافز فإننا نستنتج آنذاك الشمولية الأقل والمشتركة الأقل للأهداف فى مختلف مرافق ومراحل التنظيمات الواسعة ، وأن تكوين الهدف الفرعى وتداخل الأهداف فيما بينها يظل السائد وتبرز الملامح المعينة للحياة أو الإطار التنظيمى . من المهم دائمًا توضيح أى من الأهداف هى المقصودة .

دوافع تحقيق الأهداف :

بما أن الدوافع هى التى تدفع المرء لإتباع طريقة عمل معينة وجعلها مرتبطة بهذه

الحوافز ، فإن كل عمل وراءه حافز . لكن العلاقة بين الحوافز والعمل ليست سهلة بهذا الشكل إنها ترتبط بسلسلة كبيرة من الأحداث والظروف المحيطة فإذا تساءلنا عن هذه الأهداف نجد أن مسئول الائتمانات الاستثمارى الذى تطرقنا إليه من قبل قد يجيب بما يلى: إننى أحاول اختيار الأسهم لهذه السندات الاستثمارية المعينة . ويقول كذلك: "إننى أقوم بجمع المستندات التى توفر دخلاً تقاعديًا لعملائى" . ويضيف قائلاً : "إننى موظف مسئول عن الائتمانات" . وهكذا نرى أن هنالك خطوة غير مباشرة بين الجواب الثانى والثالث وفيها يكمن اهتمام نظرية التنظيم بشكل خاص . يبدو أن المسئول فى قسم الإئتمانات ليس له مصلحة شخصية فى هذا الدور إلا أن له دور عام فقط ومصلحة شخصية فى لعب هذا الدور كموظف فى هذه الإدارة البنكية أو المصرفية .

دور السلوك :

فى الحياة العملية نجد أن الخط البيانى الذى يميز بين المصالح الشخصية والمهنية ليس حاداً ؛ نظراً لأن الرغبات الشخصية قد تنجم عن أداء الواجب المهنى بشكل كامل وأن كلاً من الرغبات والإحباطات قد تنجم عن عدة عوامل عديدة تحيط بموظف ما . ورغم هذا فمن المهم بالطبع التمييز بين الإجابات على هذين السؤالين المتعلقين بالحوافز أو الدوافع : لماذا تحافظ على "أو قبلت" هذه الوظيفة ؟ لماذا تتخذ هذا القرار المتعلق بالاستثمار ؟ السؤال الأول موجه صوب الحوافز الشخصية للقائم بالوظيفة المعينة ، والسؤال الثانى موجه إلى الأهداف التى تحدد السلوك المناسب تجاه هذا الدور أو الوظيفة المعينة .

بشكل مماثل لعملية فصل الدوافع الشخصية عن الأهداف المحددة بدور معين نجد أن نظرية التنظيم تنقسم أحيانًا إلى جزأين فرعيين وهما :

١ – النظرية التى تحلل وتفسر قرارات المشاركين فى التنظيم .

٢ – نظرية صنع القرار فى إطار تنظيمى والمكونة من جملة من الناس [١٢] .

(١٢) للمزيد من المناقشة والمراجع ، أنظر :

J. G. March and H. A. Simon, Organizations (Cambridge: Blackwell, 2nd ed., 1993), chap. 4.

الفصل السادس يعالج الجزء الأول فقط المتمثل فى الرغبات والمشوقات ومساهمات أعضاء المنظمة وآثارهم على التوازن التنظيمى .

وفى عزل السلوك الفاعل فى الدور التنظيمى عن الحوافز الشخصية نجد أننا نتجرّد عمليًا من صعوبات الحياة الفعلية . العمل الرائع الذى تم إنجازه فى الأبحاث المهمة فى هذا الإطار حول العلاقات البشرية والتنظيمات غير الرسمية والتى أسهمت بشدة فى فهمنا للسلوك التنظيمى – قد اهتمت بشكل رئيسى بالظواهر التى تستبعد العوامل التجريدية . إن الرغبة فى السلطة والاهتمام بالتقدم والتطور الشخصى تتداخل فى الأهداف الشخصية والدور التنظيمى تمامًا تمثل ارتباط الرغبات المهنية والاجتماعية والمعوقات من جهة ثانية بالعمل بحد ذاته .

على أى حال فإن هذا التجريد مفيد فى كثير من الأحيان . أولاً : نجد أن العديد من القرارات التنظيمية قليلاً ما تؤثر على الحوافز الشخصية . وكمثال بسيط نجد أن توازن دور الرغبات والمساهمات لا يتأثر عامة بالاختيار ما بين طباعة حرف (أ) أو طباعة حرف (ب) مثلاً . ثانيًا : نجد أن الحوافز الشخصية قد تتداخل فى عملية صنع القرار باعتبارها عوائق ثابتة . و هكذا نجد مثلاً أن عقود التوظيف قد تحدد العمل فى إطار ٤٨ ساعة أسبوعيًا [(١٣)] ولكنها لا تحدد مسار العمل خلال هذه الفترة .

إن عزل السلوك الفاعل فى الدور التنظيمى عن الحوافز الشخصية له ارتباط وثيق ينسجم مع العقلانية البشرية المقيدة . فمن خلال كل هذه المعرفة الواسعة وكل هذه المواقف والقيم المخبّأة فى ذاكرة الإنسان ، لا يثار منها إلا جزء بسيط فقط فى ظرف ما . وهكذا يمكن للفرد أن يتبنى أدوارًا مختلفة عندما تثار هذه الأشياء عن طريق الظروف المناسبة بحيث يمكن لكل واحدة أن تتجاوب مع الأخريات بطريقة ضعيفة فقط . ففى موقف ما قد يكون الفرد أبًا ، وفى آخر عاملاً على آلة ، وفى آخر يتسلق الأبراج العالية . إن الحياة اليومية فى الظروف التنظيمية تثير من ذاكرتنا ارتباطات شىء ما مختلفة عن تلك المثارة عندما يكون الفرد بصدد التفكير فى تغيير عمله . هكذا يبدو الوضع – إذن – إلى حد أن النظام "الشخصى" للمكافآت والمساهمات لن يؤثر على قراراته "التنظيمية" .

(١٣) انظر : "A Formal Theory of the Employment Relation," in Models of Man, op. cit."

إن قدرة الفرد فى الانتقال من دور إلى آخر نتيجة حركة فى خضم عمل الظروف يعيننا - إذن - على تفسير المدى الذى تصب فيه الأهداف التنظيمية المتداخلة: أى عندما تصبح أوتوماتيكيًا مثارة ومطبقة خلال فترة القيام بالوظيفة . وكيفما كان الإنسان محفزًا مبدئيًا للقيام بهذا الدور أو الوظيفة ، فان الأهداف والعوائق المواتية لها تصبح جزءًا من برنامج عملية اتخاذ القرار المخزونة فى الذاكرة والتى تحدد سلوك الفرد الوظيفى .

إن قدرة فرد ما على الانتقال من دور إلى آخر تمثل دور البيئة والجو المحيط الذى يساعد على توضيح المدى لاستيعاب الأهداف التنظيمية وهى التى تنبعث بشكل أوتوماتيكى وتتحقق خلال أداء هذا الدور المعين . وبغض النظر عن الحوافز الفردية الأصلية لاتخاذ هذا الدور نجد أن الأهداف والقيود المرتبطة به تمثل جزءًا من برنامج صنع القرار وتظل مخزونة فى الذاكرة التى تحدد بدورها هذا السلوك والمهمة .

الفروق بين الأفراد :

الفروق بين الأفراد مهما كانت تظل تؤثر بشكل رئيسى على سلوكهم فى الأدوار المنسجمة مع الموقف التنظيمى . والدور لا يعد مميزًا أو أنه مجموعة من السلوكيات الروتينية المعتادة بل إنه يمثل بشكل خاص تحديد طريقة العمل . وفى الوقت الذى نجد فيه أن النموذج المثالى لهذا الدور هو ذو أهداف تنظيمية فقط من بين العوامل الأخرى تصبح فيه الأدوار الفعلية فى المنظمات متجانسة ومتطابقة سواء من خلال الأهداف التنظيمية أو الشخصية على حد سواء .

إن الفروق الفردية فى الدور السلوكى تجاوز إلى حد بعيد الفرق فى الأهداف الشخصية والتى تنطلق أساسًا من الاختلاف فى المعرفة ومستواها . وهكذا نجد أن التدريب المهنى التخصصى المميز يزيد الفرد بتقنيات معينة وما شابه ذلك ، التى تتأثر باعتبارها جزءًا من البرنامج المنبعث من هذا الدور . المدير التنفيذى مثلاً - والذى يتمتع بخلفية قوية فى المحاسبة - قد لا يجد حلولاً عملية للمشكلات التى تطرأ من خلال مدير تنفيذى آخر أقل خبرة منه . الفرد قد يستوعب الدور ليس فقط فى إطاره

التخصصى أو المهنى بل فى الإطار الشخصى كذلك ، بحيث يجلب لهذا الدور الوظيفى عادات ومعتقدات توفر أرضية ثابتة لمعالجة العلاقات الخفية وإيجاد الحلول المناسبة . الشخص المستبد قد يتصرف بشكل مختلف تمامًا عن الشخص البسيط فى أداء دور تنظيمى معين .

إن الفسحة المتاحة للتعبير عن الفروق الفردية تكون أضيق ما تكون عندما تعالج الشئون الخاصة بأدوار وظيفية معينة ، وقد تكون واسعة وشاملة عندما تمارس المبادرات أو اختيار جدول أعمال تنظيمية خاصة . وهكذا نجد أن الأسس التى يوفرها التنظيم هى التى تحكم اختيار البدائل أكثر من ماهية بروز أو بعثات هذه البدائل وأصولها الفكرية .

نظام صنع القرار التنظيمى :

ما مضاعفات تحديد العوامل السلوكية فى عناصر تنظيمية وشخصية ؟ إنها تسمح لنا بتجميع برامج صنع القرار لجميع المشاركين بشكل مشترك مع إدراج آفاق الاتصالات فى وصف متكامل لنظام صنع القرار التنظيمى . فى أسهل الحالات نجد أن بعض المنظمات أو الإدارات غير المختصة تعود بنا من جديد إلى قضية التغذية المثلى . إن مصطلحات : "الأهداف" و"المتطلبات" و"العوائق" أو القيود التى أوردناها من قبل نجد أنها تتطابق بشكل مماثل مع الحالات أو الأوضاع التنظيمية البسيطة . وفى الحالات الأكثر تعقيداً نجد أن تجريد الحوافز الفردية لا تتجاوز الفروق الشخصية فى إطار عملية صنع القرارات واتخاذها . فعندما نجد أن العديد من الأشخاص العاملين فى مهام أو أدوار تخصصية فى إطار القرارات التنظيمية فإن الأفراد يتفاوتون فيما بينهم فى مجال الاتصالات التى يتلقونها والجو البيئى العملى للحصول على هذه المعلومات اللازمة . وسوف يختلفون فى برامج بحثهم كذلك . وهكذا نرى أننا إذا أهملنا الحوافز الشخصية فإننا نظل بصدد حالات تواجهنا ذات أشكال ومفاهيم أخرى مغايرة (انظر الفصل العاشر والتعليق عليه فيما بعد) .

لندرس مثلاً نظام مراقبة وجرد وإنتاج مصنع معين . فعندها يجب اتخاذ القرارات حول :

١ – معدل الإنتاج (بما فى ذلك الجهاز العامل وعدد الساعات التى سيعملها الموظفون) .

٢ – تخصيص المنتجات كل على حدةٍ .

٣ – وضع جدول لسلسلة المنتجات التى ستنتجها الآلات فى قوائم : أى قرار محل الإنتاج ، قرار تصنيف العناصر المصنّعة ، وقرار الجدولة أو وضع البرامج بالتتالى . هذه المجموعات الثلاثة من القرارات قد يتم اتخاذها عن طريق أدوار مختلفة فى المنظمة ؛ وبشكل عام علينا توقع أن القرار الإجمالى الذى تجرى معالجته على مستويات قد تتفاوت فيما بينها الواحدة عن الأخرى . الحالات الواقعية العملية تشمل غالبًا مضاعفات إضافية غير متوقعة من بينها القرارات المتعلقة بشحن البضائع والمخازن وجردها وأمور أخرى متعددة .

والآن قد نفهم من مخطط اقتصادى معين (من رواد النظرية الاقتصادية الكلاسيكية) ذوى الخبرة فى حل المعادلات المماثلة وكيفية صنع القرار والعوامل الداخلة فى اتخاذه . والآن نعرف الكثير عن الشكل الرياضى لهذه المسألة ونعلم أيضًا أن اكتشاف الحلول المناسبة لمشكلة معينة من هذا النوع تظل أبعد من السلطات التى تحدد المعدات أو البرامج الحالية الآلية المتطورة . فى الواقع العملى لا نجد أحدًا يحاول الوصول إلى الحلول النهائية للمشكلة برمتها . بدلاً من ذلك تتكون لدينا قرارات أو أجزاء معينة منها عن طريق وحدات تنظيمية معينة . وباتخاذ وصنع هذه القرارات نجد أن الوحدات التخصصية قد توصلت إلى حلول مرضية لمشكلة فرعية أو أكثر ، فى حين نجد أن بعض الحلول الأخرى أو وجهات النظر المطروحة تظل تمثل عوائق أو قيودًا من أجل تحديد الصيغة المقبولة عامة .

لنأخذ مثلاً على ذلك : فإن التكاليف النموذجية مازالت تمثل عوائق أمام الجهة الصانعة . فإذا لم تكن هذه العمليات قادرة على ملء الثغرات وتجاوز العوائق فإن المدير التنفيذى للجهة الصانعة سيظل يبحث عن طرق لتخفيض التكاليف . وقد يتم امتزاج فترات إنتاج أطول لكن ذلك يمكن تحقيقه فقط إذا قللنا من أنواع المنتجات ، وبهذا نجد أن الإنتاج النموذجى يظل هو الحل لمشكلة التكلفة . ومن المحتمل قبل تنفيذ الحلول المقترحة أن يجرى اختبارها مقابل القيود التى تضعها إدارة المبيعات ، أى أن الاعتراضات للوصول إلى نخبة معيّنة من العملاء سيفقد صفقات البيع .

إن أى شخص مطلع على الحياة التنظيمية يمكنه إيجاد أمثلة عديدة لهذا النوع حيث تبرز مشكلات مختلفة فى مختلف أجزاء المنظمة ، أو عندما تولّد حلولاً مختلفة لمشكلة ما ، تبعًا للمكان التى نشبت منه داخل المنظمة . نحن لا نبشر أبدًا بالمشكلات فى إطار الأغراض الشخصية أو الحوافز الفردية لشرح المصاعب أو الاختلاسات التنظيمية . إن هذه التضاربات قد تظهر بشكل مماثل إذا عولجت كل أدوار عملية اتخاذ القرار من قبل حاسب آلى فى غياب تام لمختلف الأنواع العادية للحدود الشخصية المتعلقة بالقبول أو الموافقة على شىء ما . التفاوت يبرز نتيجة عدم قدرة صانع القرار على معالجة المشكلة بالكامل باعتبارها مجموعة من العلاقات المتزامنة [١٤] .

بحكم واقع جميع المنظمات نجد أن أنواع القرارات التى تتم فى أعلى المستويات التنظيمية تظل معزولة عن القرارات الجزئية التى تتم فى المستويات الدنيا . عندما يتخذ كبار المسئولين القرارات على المستويات العليا حول جرد بضائع معينة فإن هذا يشمل بالطبع تجاوزات عامة وتقريبية للوصول إلى ذلك . فمثلاً لا نجد أى تكلفة إجمالية مفردة مرتبطة بأى نوع من هذه الأصناف . أنواع التكلفة مرتبطة بكل نوع من هذه الأصناف واحتمالات معينة لأية تكاليف تظل متصلة بمخزون هذه البضائع أو السلع ؛ لذا نجد أن الجرد الكامل يتميز بتكاليف مختلفة استناداً إلى ترتيبه وتكوينه .

إن وضع نظام لاتخاذ قرارات معينة حول العمالة أو معدل الإنتاج ، أو جرد الأعمال يتطلب التوقع بأن الجرد الكامل لن ينفصل بعيداً جداً عن نماذج أو تداخل البضائع والمنتجات فيما بينها . الافتراض المطلوب لهذه العملية يماثل تلك التى تتم لقياس درجة حرارة خزان مياه ما بمقياس حرارة واحد: قد تنجح العملية إذا قمت بالتحريك الكافى .

إذا تمت القرارات على أساس تقدير العمالة ومعدل الإنتاج وأعمال الجرد ، فعندها تخدم هذه القرارات وتظل بمثابة عوائق تجاه القرارات التى تتم فى إطار جرد الإنتاج

(١٤) للعثور على بعض الدلائل التجريبية ، انظر الجزء الوارد فى: "Evidence for Cognitive Mechanisms in Identification" فى التعليق عن الفصل xi التالى .

أو إنتاج أصناف معينة . إذا توصلت القرارات إلى ضرورة شحن مليون جالون من الدهان فى الشهر التالى ، فعندها يمكن لقرارات أخرى تحديد كمية الدهان اللازم إنتاجها والتكيف مع القيود أو العوائق التى قد تفرض حيال ذلك (١٥) .

هذا المثال البسيط يحلل كيفية صنع قرارات معينة فى إطار تنظيمى يتم النظر إليه على أساس نظامى . إن عمليات صنع القرارات تهدف للوصول إلى طريقة عمل مجدية ومرضية ، وذلك فى ضوء الأهداف المتعددة والقيود الموضوعة فى طريقها وأن القرارات التى يتم الوصول إليها فى أى جزء من التنظيم تعتبر بمثابة أهداف أو عوائق للقرارات المتخذة فى أقسام أخرى . فى هذا النظام المتداخل وغير المحكم لا نصل إلى ضمان معين بحيث إن القرارات تعتبر نهائية بالنسبة لأى هدف معين . ومهما يكن فإن بمقدورنا قياس نتائج النظام العام حيال الأهداف التنظيمية ويمكن إحداث التغيرات فى هيكل صنع القرار عندما تكون نتائج الأحكام غير مرضية وغير مقبولة .

إن هيكل صنع القرار فى منظمة حقيقة يتم عادة صياغته بطريقة من خلالها يكون القرار المقر من قبل وحدات متخصصة متوخيًا للأهداف العامة .

ثمة صلة بين الوحدات الفردية والنظام العام من خلال جداول أو برامج الإنتاج والمكافآت والحوافز وكذلك العقوبات ، استنادًا إلى التكلفة وأغراض الربح وحدود الجرد .. وهلم جرًا .. التزاوج غير المحكم بين هذه الأقسام يسمح ببعض القيود على الأنظمة الفرعية بدون إيجاد أية مضاعفات لآلية صنع القرار واتخاذها .

الحوافز والمساهمات والسلوك التنظيمى :

رأينا أن نظام الحوافز الشخصية والمساهمات يضع قيودًا على المنظمة لتقبلها إن هى أرادت الحفاظ على أعضائها والاستمرار أو البقاء ، فى حين أن العوائق التى تم

(١٥) هناك نظام من هذا القبيل يحتوى على كل الجزئيات وذلك فى :
"Determining Production Quantities under Aggregate Constraints," in C. Holt, F. Modigliani, J. Muth, and H. A. Simon, Planning Production, Inventries, and Work Force (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960) .

قارن ذلك بالمناقشة حول القرار المركّب فى الفصل xi التالى .

إقحامها فى نظام اتخاذ القرار التنظيمى هى مفروضة فى خضم معالجة وتوطيد العمليات . لا توجد ارتباطات منطقية محددة بين هاتين المجموعتين من القيود . بعد كل ذلك نرى أن بعض المنظمات لا تفلح فى البقاء والاستمرارية وهذا الفشل قد يعزى غالبًا إلى عدم إقحام الحوافز الشخصية للمشاركين من جهة والقيود فى نظام صنع القرار التنظيمى من جهة أخرى .

مثال على ذلك ، فان السبب الرئيسى لفشل الأعمال التجارية الصغيرة هو نقص رأس المال العامل ، وذلك نتيجة الفشل فى وضع حصار على بعض الأعمال بموجب طلبات الائتمانات أو الضمانات المالية اللازمة الدفع . بشكل مماثل نجد أن معظم المنتجات الجديدة غالبًا ما تفشل بسبب التوقعات غير الصحيحة ذات العلاقة بالحوافز المقدمة للعملاء والتى تشكل قيوداً لخطط الإنتاج . (البعض من المشاكل الرئيسية التى واجهت شركة كرايزلر فى فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية نجمت عن الوعود التى جاء بها المخطط على أن ما يهم العميل أساس ا هو شراء آلة فى غاية الجودة) .

ورغم هذا نجد بشكل عام ارتباطًا تجريبيًا وثيقًا بين مجموعتى القيود للمنظمات ذات العلاقة وتلك التى ظلت تعمل لأطول فترة ممكنة والنجاح المنوط بالأنظمة التى قامت بصنع القرار بشكل دقيق . وجعل القيود متوازنة مع الطموحات والحوافز للمساهمين بوجه عام [١٦] . وهكذا نجد أن الشروط الوظيفية للبقاء والاستمرارية يمكن أن توفر لنا مداخل جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتوقعها بشكل صحيح ويجب التفريق فى إطار الأهداف والاستدلال من خلال مراقبة أعمال المنظمة وصنع القرار فيما إذا كانت تتجه نحو النجاح والبقاء أو الفشل والنهاية .

استنتاجات :

يمكننا الآن تلخيص عبارة "الهدف التنظيمى" كما يلى:

---

(١٦) العلاقة بين الشروط الضرورية للبقاء والعوائق الفعلية للنظام المسير هى المفهوم المركزى لدى W. R. Ashby فى تعريفه للنظام المتعدد جوانب الاستقرار . انظر مقالته تحت عنوان :
Design for a Brain (New York: Wiley, 2nd ed., 1960).

أولاً : قليلاً ما تتجه القرارات إلى هدف واحد محدد ، بل إنها تهتم باستكشاف طريقة العمل التى تتفق مع مجموعة كاملة من القيود والعوائق . وهذه المجموعة هى التى ننظر لها على أنها هدف العمل بشكل محدد وليس أيًا من أجزائها . فى بعض الأحيان نختار عائقًا ما للفت الانتباه لعلاقته بالحوافز المتمثلة فى صانع القرار أو لعلاقته بعملية البحث التى تنطلق من طريقة عمل محددة .

عندما نأتى إلى القرارات التنظيمية نجد أن الكثير من العوائق التى تحدد طريقة العمل ومستواها مرتبطة بالدور التنظيمى وبشكل غير مباشر فقط بالحوافز الشخصية لدى الفرد الذى يؤدى هذا الدور . قد نستخدم عبارة "هدف المنظمة" لمجموعات من العوائق المفروضة من خلال الدور التنظيمى والتى لها فقط صلة غير مباشرة بالحوافز الشخصية . وكما هو الحال بالنسبة لنظام صنع القرار التنظيمى نجد أنه يحتوى على عوائق تعكس حقيقة كل الرغبات والإسهامات ذات الأهمية لفئات معينة من المشاركين وطرق عمل مغايرة للاستمرارية لا تؤخذ بعين الاعتبار فى أثناء التنفيذ .

على ضوء الشكل الهرمى لمعظم المنظمات الرسمية فإننا نستخدم عادة "الهدف التنظيمى" للإشارة إلى القيود والمعايير البحثية التى تحدد الأدوار على أعلى المستويات . وهكذا فإننا نتحدث مثلاً عن المحافظة على موارد الغابات باعتبارها هدفًا رئيسًا لخدمات الغابات الأمريكية ، أو أن نقلل من خسائر الحرائق باعتبارها الهدف الرئيس لإدارة الدفاع المدنى . وهكذا نجد أن المسئولين الكبار فى هذه المنظمات سيسعون ويدعمون طرق العمل التى تحقق هذه الأهداف ، وسيقوم الموظفون الصغار بتجهيز هذه الخيارات لمسايرة القيود والعوائق التى تضعها الإدارات العليا الأخرى مع وضع نهاية لهذه الأهداف صوب أعينهم .

أخيرًا ونظرًا لوجود عناصر رئيسية فى اللامركزية بخصوص صنع القرار فى أى منظمة كبيرة ؛ فإن القيود أو العوائق المختلفة قد تحدد المشكلات المتعلقة بصنع القرار فى جهات أو قطاعات متخصصة . وكمثال على ذلك فإن عنصر "الربح" قد لا يدخل مباشرة فى عملية صنع القرار لدى معظم أعضاء منظمة تجارية معينة . لكن هذا

لا يعنى أنه لا فائدة من أن ننظر إلى الربح بوصفه هدفًا رئيسًا فى الأعمال التجارية . إنه يعنى ببساطة أن آلية صنع القرار مزدوجة بشكل غير محكم فيما بينها بحيث أن عائق الربح يدخل فى جميع الأنظمة الفرعية ولكن بطرق غير مباشرة . معظم الشركات التجارية تتجه نحو الربح بالطبع وتتعرض لبعض القيود للوصول إلى طريقة العمل المجدية أو المربحة . أضف إلى ذلك أن نسبة الربح لا تعنى أن أى موظف يتمتع بنفس الحافز لتحقيق الربح للشركة ، رغم أن هناك مَنْ هم كذلك .

هذا الرأى حول طبيعة أهداف التنظيم يترك لنا صوراً معينة حول صنع القرار ، وهى ليست سهلة وبسيطة . لكن هذه الفكرة أو الصورة توفر لنا الطريقة التشغيلية للإدارات من حيث شرح الهيكل التنظيمي لآلية صنع القرار ، ولأى مدى تساعد هذه الأهداف مثل "الأرباح" أو "الحفاظ على ثروات الغابات" وما شابه ذلك وكيف يساعد ذلك على تحديد طريقة العمل المختارة .

بين المنظمة بوصفها مكان عمل ورضا أفرادها عنها : [(١٧)]

الموضوع الرئيسى للفصل السادس يتمثل فى الاستمرارية ونجاح المنظمة ، والذى يعتمد على توفير حوافز معينة كافية لأفراد المنظمة لضمان استمرارية إساهماتهم اللازمة لتنفيذ أغراض وواجبات المنظمة . تعتبر المكافآت النقدية بالطبع مهمة بلا شك لكن الاستعداد للقيام بالعمل والحماس له يستند إلى مدى الارتياح فى جو العمل والبيئة الاجتماعية والمادية التى يوفرها لأفراده .

كثير من الثقافات – وفى ذلك ثقافتنا نحن – يحوم حول أسطورة فى العصر الذهبى سابقًا حيث كانت الحياة رخاء والرجل والمرأة سعيدين . خلال القرن الثامن عشر – عصر العقل – ازدهرت مثل هذه الأساطير .

"لقد ولد الإنسان حراً" ، كما يقول المفكر جين جاك روسو Jean Jack Rousseau ولكنه "مقيّد أينما وجد" . والفكرة المثالية للعصر الذهبى لم تمت بعد ، ففى أيامنا هذه

---

(١٧) هذا الجزء عوَّل على

On the Alienation of Workers and Management, The Zucker Lectures, Hamilton, Ontario: McMaster University, 1981.

تجدنا ننظر بعيون الحنين إلى الماضى البعيد متصورين أن هناك البساطة والسعادة التى سلبت منا من قبل تعقيدات ومتاهات مجتمعنا الصناعى الحاضر .

هذا الجزء من التعليق سيقوم بدراسة بعض عوامل عدم الرضا الذى يخيم على أماكن عملنا فى العصر الحاضر ، ونقوم بتقويم شدتها وصعوبتها والفرق بينها وبين ما كان سيحصل فى الماضى بهذا الصدد . هل تناسب مكاتبنا أو مصانعنا أو الأماكن الأخرى البشر العاملين فيها ؟ وبشكل محدد نقول أو نتساءل : هل التغيرات التى طرأت على موقع العمل الحالى ناجمة عن التقدم الصناعى أو ارتفاع مستوى التعليم فى مجتمعنا أو ردود أفعالنا تجاه نضوب المواد الطبيعية والتلوث البيئى ، أو أن هذه التغيرات تؤدى إلى تحسين نوعية الحياة فى موقع العمل أو العكس ؟

بالطبع فقد تحسنت ظروف بعض الناس ولكن بالنسبة لآخرين فإن الوضع قد تدهور . أما بخصوص المسئولين فى الدوائر والموظفين العاديين والصغار فقد يكون لدينا شىء مخالف نقوله بصدد حياتهم . أضف إلى ذلك أن نوعية الحياة ذات أبعاد متعددة ومختلفة . وقد نلاحظ تقدمًا لدى الكثير منهم وتدهوراً لدى آخرين أيضًا . وسأركز البحث هنا على مستويات العمل المريحة والمرضية: أى ارتباط الناس بالعمل أو نفورهم منه .سأبدأ أولاً بعمل الرئيس التنفيذى .

عمل الرئيس التنفيذى :

قبل أربعين سنة تقريبًا تعلمنا من ويليم وايت William H. White عبارة جديدة ألا وهى "رجل المنظمة" (١٨) . ورجل المنظمة هذا كان رئيسًا تنفيذيًا باع روحه للعمل أو المنظمة التى يعمل بها . لقد كان يلبس كما تريده المنظمة ، وتزوج حسب إرادتها ، وتفكيره طوعٌ لمتطلباتها . لكن الأهم من ذلك هو أن رجل المنظمة هذا كان عضواً فى مجموعة اجتماعية . لقد كان مواليًا لجماعته ، مطيعًا لما تمليه عليه من قوانين وأعراف ، ويتخذ قراراته ويقوم بعمله حسب أنماطها ومعاييرها . لم يكن دوره التعبير عن خصوصيته أو تحديث الأشياء وحده أو الابتعاد عن رأى وإجماع الجماعة عامة .

(١٨) New York : Simon & Schuster, 1956.

فكرة السيد وايت فسرت بشكل واسع على أنها تهجّم على المؤسسات التجارية الحديثة والعالم الصناعى . لكنها لم تكن على هذا النحو . لقد كانت تعبيراً عن الحنين إلى الماضى وأخلاقياته السابقة – أى الأخلاقيات البروتستانتية وقيمها – والتى يرى وايت أنها استبدلت بقيم وأعراف وأخلاقيات المجتمع الحديث (١٩) .

فقد نشاطر وايت تعاطفه فى اندثار أخلاقيات الفرديين فى الماضى ، أمثال هنرى فورد وعائلة أندرو كارنيجى ، لكن علينا أن نتذكر أنه كان هنالك – عموماً – متسع كبير فقط لهؤلاء الفرديين فى أى شركة أو إدارة معينة . يمكن اعتبار هنرى فورد ذا نزعة الفردية حقاً ، لأنه كان يقوم باستئجار عدد كبير من الناس من منظمات مختلفة للعمل له ولخدمته .

ثانياً: علينا ألا نتخيل أنه ليس هنالك مجال لذوى الميول الفردية فى عالم التجارة أو الصناعة الحديثة . إن فرصهم الرئيسية التى تبرز كما هو الحال فى كل زمان ومكان تندرج فى إطار تكاثر الصناعات الحديثة أو الشركات هنا وهنالك . إننى أكتفى فى خضم العديد من الأمثلة فى صناعة الإلكترونيات فقط بأناس من أمثال: وليام هاوليت صاحب شركة باكرد ؛ أو بات هاغرتى صاحب شركة أدوات تكساس ؛ أو بيل غايت صاحب شركة مايكروسوفت . إضافة إلى ذلك ، هؤلاء الفرديون المعاصرون اكتسبوا على أساليب إدارية وقيادية رائدة تسمح لهم ، بالطبع ، بالعمل بفاعلية ونجاح مع الآخرين . كما يبدو أنهم استوعبوا على الأقل بعض أخلاقيات المجتمع المعاصر . لكننا نجد أن هذا ينطبق على أناس أمثالهم فى الماضى ، مثل كارنيجى ، عندما ندرس حالتهم العملية بالتفصيل .

وهكذا نجد أنفسنا أننا مازلنا بصدد إشكالية فيما إذا كانت صورة رجل المنظمة الأول تبرز لنا نوع من العبقرية أم فقط أعادت اكتشاف أن أكثر الناس – فى معظم

(١٩) المصدر السابق ص . ١٧ . "ما أقصده بأخلاقيات المجتمع هو مجموع الفكر الحديث الذى يشكل الضغط الشرعى للمجتمع على الفرد .واقتراحاته تتمحور فى ثلاث نقاط: الإيمان بالمجموعة مصدراً للإبداع ؛ الإيمان "بالانتماء" بوصفه حاجة قصوى لدى الفرد ؛ والإيمان بتطبيق العلوم من أجل تحقيق الانتماء ." والمقصود بالعلوم لدى Whyte هو "علوم النفس الإجتماعية كما هى مطبّقة على العلاقات البشرية" .

الأحيان – يحتاجون إلى بيئة اجتماعية مساندة ، أى أنهم يحتاجون إلى "انتماء" ، وأنهم قادرون على تفجير طاقاتهم الابتكارية المتواضعة بكل ما فى وسعهم سواء كانوا فى عزلة أم فى مجموعة . إن وايت نفسه تكلم بحذر عن هذه الظاهرة وضرورة إيجاد التوازن بين الأخلاقيات الفردية والنزعة الفردية وبين الأخلاقيات الاجتماعية ، واتخذ الرأى النهائى أن التوازن تحرك بعيداً جداً لصالح الطرف الآخر .

دعنا نصدّق – ولو بقليل من المبالغة – مقولة أن الأخلاقيات الاجتماعية تفسر لنا طريقة تفكير معظم المديرين وعملهم فى عالم التجارة الحالى . ماذا تعنى هذه المقولة فيما يتعلق برضاهم عن العمل المعاصر ونوعية الحياة فى الموقع التنفيذى فى عملهم وارتباطهم به أو النفور منه؟ .

يمكن للمرء التشكيك فى أنه قد تم بالفعل تحول شامل خلال الأجيال القليلة الماضية فى طبيعة عمل المديرين أو البيئة الاجتماعية . التوافق مع الضغط الاجتماعى ليس من ابتكار جيلنا الحاضر . ولا يمكننا أن نذهب إلى حد أن نقول إن عصرنا هذا هو عصر عدم التوافق . إن هذه الصفوف الصامدة من أصحاب بناطيل الجينز التى أراها فى فصولى أثناء التدريس تعيننى على عدم الإيمان بهذه الفكرة الأخيرة . أى نوع من التوافق هذا الذى يولّد هذه الصفوف المتحولة إلى بناطيل جينز زرقاء ، وترتيبات معيشية غير رسمية ؟ إننا لسنا وحوشاً معزولين عن العالم ولكننا كائنات اجتماعية . معظمنا غير منتج ، أو حتى مرتاح ، عندما نوضع بمعزل عن الجميع ونطالب بحل مشكلات عرضية أو معقّدة أو غير مرتّبة . يجب علينا أن نستنتج أن المكتب الذى يزودنا بالدعم الاجتماعى والتفاعل الاجتماعى هو بيئة معادية لنا .

كيف يمكننا – إذن – تفسير الملل والكآبة وعدم الرضا الذى يعانيه كثير من المديرين وكبار المسئولين فى أعمالهم ووظائفهم؟ وإذا كان موقع العمل أكثر إنسانية فلماذا يشعر الكثير من الناس بالفرقة والضيق والنفور منه ، ولماذا يبحثون عن الراحة فى محيط خارجى ؟ أظهر دانيل برلين فى أبحاثه حول الأشياء التى تجعل أمراً ما مملاً أو ممتعاً . إن النشاطات عامة تستحوذ على اهتمام الأفراد فقط إلا إذا كانت معقدة بشكل كافٍ أو أنها جديدة ومبتكرة ، ومع ذلك سهلة الفهم والإدراك لكى

يستوعبوا شكلها تماماً . مستوى تعقيد مهمة ما لا يظل على ما هو عليه بالطبع . الخبرات دلت على أن الصعوبات تتناقص تدريجياً بحيث تصبح مع الزمن روتيناً معتاداً ومألوفاً ، وغير ممتعة بل ومملة . غير أن هذا التعقيد يختلف من شخص إلى آخر . ما يمكن أن يكون غير مفهوم لأشخاص يكون ساذجاً لآخرين وبسيطاً .

وبطبيعة الحال الإبقاء على معدل متوسط لصعوبة المهام الإجرائية أو التنفيذية قد يزيد من الاهتمام بطبيعة العمل ، والرضا عن العمل قد لا يكون هو هدفنا الرئيسى . كذلك أهداف عمليات أى شركة ناجحة يجب أن تكون لها الأولويات على رضا المديرين والمسئولين الإداريين . ولنضع هذا بعبارة أبسط - مما ينطبق على جميع أنوا ع العمل وليس فقط أعمال المديرين - فإن كثيراً من هذه الأعمال الشنيعة تمارس يومياً وكل منا قد ينال نصيبه منها سواء القليل أو الكثير منها . بعض هذه المهام المملة - خاصة تلك التى تحتاج إلى جهود ميكانيكية - قد أسندناها لآلات ؛ لتقوم بأدائها لكن بقى للبشرية ما فيه الكفاية لتقوم به فى كل حرفة تقريباً .

الناس الذين يعملون بدون حوافز نجد أنهم شبه غرباء ، معزولون عن هذا العالم ، ويبحثون عن عنصر الرضا فى أجزاء أخرى من حياتهم . ومرة أخرى هذا ليس من خواص حياتنا المعاصرة . روايات ورسالات سندل تشكو باستمرار من هذه الحياة الإدارية فى الحكومة والجيش الفرنسى فى القرن والنصف الماضيين [٢٠] . ساموبل بيبيز الذى كتب مذكراته فى بريطانيا قبل ثلاثة قرون قدم لنا لمحات طفيفة فقط حول العمل المكتبى فى البحرية البريطانية ومع أنها كانت رائعة إلا أنه كان يفضل الحياة الخارجية الاجتماعية الطبيعية غير المقيدة على هذه الحياة الإدارية الروتينية المملة خاصة بسبب الأزمات السياسية التى تعصف بمركزه ووظيفته [٢١] . تعتبر شهادات هؤلاء قيمة بشكل خاص ؛ لأن جميع هؤلاء مارسوا هذه الأعمال الإدارية بفعالية ورغبة إلا أن فضولهم وطموحاتهم كانت خارج دوائر العمل وشعروا بالارتياح والاطمئنان الأكثر هناك .

(٢٠) To the Happy Few: Selected Letters of Stendhal (New York: Grove Press, 1952).

(٢١) Diary and Correspondence of Samuel Pepys, F.R.S (London: George Bell and Sons, 1875), 4 vols.

لكن كيف غير دخول الحاسب الآلى إلى مجال الأعمال من هذه الصورة ؟ للحاسب الآلى حتى وقتنا الحاضر تأثير متواضع على الأعمال التنفيذية خاصة فى المستويات التنفيذية العليا . فى بعض الإدارات المشرفة الوسطى مثلاً نجد أن الحاسب الآلى قد تبنى مسؤولية الروتين ، والقرارات المتكررة التى سبق أن أخذها المديرين آنفًا . هنا نجد أن العاقبة ، بالإضافة إلى التقليص ، هى تحويل انتباه المدير إلى اهتمامات أخرى بعيدة المدى وإلى تسيير الأفراد .

على أعلى المستويات الإدارية نجد أن هذه الأنواع من الآثار ليست مرئية أو ملحوظة . نرى إلى حد ما أن الحاسب الآلى قد غير من تدفق المعلومات وأدى إلى تحسين طرق إيصالها إلى المديرين فى المستوى الأعلى ، كالمعلومات المتاحة لهم فى إطار الصفقات المالية المشتركة أو عن تكاليف العقود أو العمالة أو ما شابه ذلك . التغيرات من هذا النوع لها دلالة ضئيلة على النوعية الإنسانية لعمل الرئيس التنفيذى . إنها لا تغير من طبيعة التعاملات مع المجتمع والمرؤوسين . وبالطبع نحن لسنا متأكدين من أن هذا سيستمر على ما هو عليه الآن أو ما يسمى ثورة المعلومات الحالية وشبكات الاتصال قد لا تغير من عمل المدير بطرق معمقة أخرى . لم نر حتى وقتنا الراهن أى شىء يسمح لنا بالتنبؤ بكل ثقة بالشكل الذى ستكون عليه تلك التطورات ، أو آثارها على الاغتراب الوظيفى أو التوازن بين الأخلاقيات الاجتماعية والاستقلالية الفردية .

كل ما ذكرته آنفًا يجب ألا يؤخذ على أنه موقف ضد الحيلولة دون جعل مكان العمل التنفيذى بيئة أكثر إنسانية وتحدٍ . واستخدام الحاسب الآلى لمكننة العمل الروتينى يمثل أحد الاتجاهات نحو التقدم ، ورغم أن علينا التذكر أن الأعمال أو الوظائف البشرية التى تركت بعد زمن المكننة قد تكون فى بعض الأحيان بسيطة بدلاً من أن تكون أكثر تعقيداً من تلك التى حلت محلها . احتمالات أخرى لجعل جو العمل أكثر رضاً يتمثل فى نقل الرؤساء التنفيذيين من مسؤولية إلى أخرى .

إلى هذا الحد لم أعرض أى دليل منهجى ، بل استندت إلى بعض السوابق أو النوادر الطريفة وكل ما يستجيب مع خبراتكم الشخصية لدعم موقفى . والآن بالتحول إلى مجال آخر حيث تتوافر الدلائل الموضوعية لتنظيم وجهات نظرنا الشخصية فإنى

أود فحص الرضا عن العمل والشعور بالانحياز من طرف العمال البسطاء والموظفين العاديين ، وخاصة تأثير كل هذا على الرضا بإدخال المكننة على جو العمل سواء كان ذلك فى المصنع أو فى العمل الوظيفى المكتبى .

العمل قبل الثورة الصناعية الحديثة :

أساطير العصر الذهبى لا تكشف لنا بأكملها متوحشًا سعيدًا . هنالك أيضًا عصر ذهبى آخر يخص ما قبل المجتمع الصناعى الحالى ، والذى كان يقطنه حرفيون سعداء ، بل حتى مزارعون سعداء . تضارب أو تصادم هذا العصر الذهبى مع الحقائق القائمة للحياة الفعلية فى المصنع أو المنجم مثلاً خلال الثورة الصناعية الأولى يوفر لنا مواضع رئيسية حول النقد الاجتماعى للقرن التاسع عشر . موضوع الانحياز أو الانزواء على النفس نجد له تعبيرًا واضحًا فى كتابات كارل ماركس ، فمثلاً: "البيان الشيوعى" يحتوى على رأى صارخ [٢٢] .

نظرًا للاستخدام الشامل للآلة وتقسيم العمل ؛ فإن الطبقة الكادحة قد فقدت شخصيتها كليًا ، ونتيجة لذلك انعدم دور العامل تمامًا . أصبح هذا العامل عبدًا للآلة ، ولم يعد يطلب منه سوى المعرفة الضئيلة المتعلقة بالأشياء الأكثر بساطة والأشياء الاعتيادية .

بعد مائة سنة من إصدار هذا البيان تم التعبير عن مخاوف حول دخول الحاسب الآلى إلى مصانعنا ومكاتبنا ودوائرنا . وحدث آنذاك مسألتان وهما أن الثورة الصناعية نزعت الإنسانية من العمل أو جعلت العمل غير إنسانى والثانية أن ظهور الحاسب الآلى الإلكترونى عزز هذا الموقف ورسخه إلى أبعد من ذلك .

من جديد نقول إن الإحصائيات القليلة المستقبلية حول هذا الموضوع قد تحل هذه الإشكالية بطريقة أو بأخرى وتجعلها أكثر وضوحًا . نحن نعلم بالطبع أنه قبل الثورة الصناعية كان جل الناس تقريبًا أكثر افتقارًا إلى المواد التجارية مما هم عليه فى الأمم الصناعية اليوم . لربما كانوا فقراء فعلاً ، لكنهم كانوا سعداء . وربما تنازلوا عن وظائفهم المليئة بالتحدى للجرى وراء شهوة المادة غير المكتملة .

---

(٢٢) Chicago: Charles H. Kerr & Company, n.d.

أحد الكتاب الإنجليز واسمه ألاسداير كلاير Alasdair Clayre [٢٣] قام ببحث يتعلق بحالة الناس العاملين فى بريطانيا قبل الثورة الصناعية وما قالوه أنفسهم عن العمل . بالطبع الكثير كتب عن العمال والمزارعين بأيدى كتاب ومفكرين ليسوا من هذه الطبقات بالفعل . ومهما يكن فإن كلاير كان قادراً على العثور على شىء من مذكرات بعض هؤلاء وكذلك بعض المقالات الحقيقية لبعض الملاحظين ، والأهم من ذلك بعض القصائد الشعرية والزجلية التى كانت متداولة آنذاك بين الناس . هذا مثال عن ذلك كما كتبه الشاعر ستيفن داك [٢٤] Stephen Duck عام ١٧٣٠ وهو عبارة عن جزء من قصيدة شعرية :

أسبوع يخلّف أسبوعًا ونحن نتابع هذا العمل الممل
إلا إذا تجاهلنا أن الأيام ستنجب لنا يومًا آخر
عملاً آخر حقًا ، لكن غالبًا ما يكون أتعس !!
العبد لا يتوقف إلا ليسمع شتم سيده
السيِّد يحصى المحصول ، يحصى كم إنتاج اليوم !!
يقسم بعدها على أننا - فحسبْ - أضعنا نصف وقتنا هباء منثورا !!

الدليل هنا واضح تماماً . فالعمل - سواء فى المزرعة أو فى البحر- صعب ومتعب . وبعد انتهاء العمل قد يكون هنالك بعض الوقت للتسلية والراحة ، كما يستخلص ذلك كلاير : [٢٥]

لا نجد دائمًا فى البنية الكاملة للأغانى القديمة إشارة إلى العمل على أنه نشاط ذو قيمة فى حد ذاته بصورة مستقلة عن الحب ، وعن فرص المقاطعة بسبب الفتيات ، وعن اللهو ، أو عن المكافآت .

ورغم أن الدليل ليس واضحًا أو مكتملاً ، فإننا قد نتمنى أن مغزاه يكون معارضًا بكل وضوح للعمل فى العصر الذهبى الذى تم تحطيمه بالآلة والمصنع . كما لا يجب

(٢٣) انظر كتابه تحت عنوان: .Work and Play (New York: Harper & Row, 1974)
(٢٤) المصدر السابق صن ٩٣ .
(٢٥) المصدر السابق ص . ١٣٤ .

علينا التطرف والمغالاة أن الثورة الصناعية الحالية تمثل حقيقة العصر الذهبى . نحن نعلم الكثير عن قساوة العهد الأول لنظام الصناعة مما يجعلنا لا نسقط بسهولة فى مغالطة كهذه . لكن اهتمامنا هنا ينصب على الانحياز أو العزلة فى القرن العشرين وليس فى القرن التاسع عشر الذى مضى .

المكننة (الآلة) والاغتراب الوظيفى :

لقد قطعنا حتى الآن أربعة عقود فقط فى تاريخ ثورة الحاسب الآلى . لا شك أن هذه ثورة ذات طابع عريق قد بدأت تحث خطاها . وحيث إن الحاسب الآلى اختراع حديث ، فإنه يوفى لنا بلا شك ببيانات معتمدة ومقارنة حول مستويات العمل والرضا عنه فى الماضى والحاضر . كما أن لدينا دليلاً من واقع الدراسات الجادة المثالية للتغيرات التى حصلت للعاملين بالحاسب الآلى ونمط حياتهم بعد إدخاله إلى المصنع والمكاتب والدوائر .

إن أخذ المعلومات من خلال بحث خمسة عشر وظيفة على الأقل ومستوى رضا أصحابها عن العمل ، لا يوفر لنا دليلاً على التناقض فى مستويات الرضا الوظيفى . وقبل قرابة خمسة وثلاثين أو خمسة وأربعين عامًا نجد معظم العاملين (٨٠-٩٠٪) قالوا إنهم "راضون" عن العمل أو "راضون إلى حد ما" . واليوم نجد نفس النسبة تقريبًا كما هى الحال سابقًا بدون أى تغيير يذكر [٢٦] .

بالطبع علينا الانتباه والحرص لكيفية سرد وذكر هذه النتائج والمعطيات . العمال الذين يزعمون أنهم راضون إلى حد ما عن وظائفهم قد لا يكونوا بالفعل كذلك . قد تكون لديهم قائمة طويلة للأشياء التى يودون أن يجدوا فيها تغيرات . فى إطار عملهم قد لا يكونون مسرورين باختيارهم لوظائفهم فى حد ذاتها ويرغبون أو يتمنون لو عملوا فى مجال آخر . ليست لدينا معايير جيدة لقياس مستويات الرضا المتناهية الدقة . لكن يمكننا أن نجزم من خلال نتائج الاستبانة أنه رغم ارتفاع أو تدنى المستويات المنتهية

(٢٦) Robert P. Quinn and Linda J. Shepard, The 1972-73 Quality of Employment Survey (Ann Arbor: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan).

الدقة للرضا ، لم يكن هناك تيار يذكر لتلك المستويات منذ أن بدأ استعمال الحاسب الآلى فى المرافق التجارية والصناعية بشكل واسع . المكننة من جهة ثانية رغم ما وصلت إليه حتى الآن لم تنجب أى نوع جديد من الاغتراب الوظيفى .

إن الشخص الذى يكوّن مفهومه عن المكننة من خلال أفلام شارل شابلن و"الأزمنة الحديثة" قد يندهش بتعقّل من نتائج هذه الاستبانات . الآثار اللا إنسانية للآلة يبدو أنها غوغائية أو فضفاضة حيث لا يشعر بها العاملون من قريب أو بعيد اللهم إذا دعت إلى ذلك ظروف عملهم . لكن بالطبع الفيلم الكاريكاتيرى لشارل شابلن الذى يصور إنسانًا كاريكاتوريًا آليًا قهرته الآلة وأصبحت تتجاوزه باستمرار .إلا أن هذه النظرة بعيدة عن الواقع الفعلى وللوصول إلى صورة حقيقية واقعية عن مغزى المكننة والآلة للعمال ، فإن علينا فحص موقع العمل المكنن فى حد ذاته ثم دراسة خصائصه .

إن عددًا كبيرًا من الدراسات التى تم نشرها خاصة فى عقود الستينيات والسبعينيات تصف المصانع والمكاتب بأنها تعمل على وتيرة واحدة آلية أو أوتوماتيكية وهذا يشمل بالطبع دراسات ما قبل وبعد نصب أنظمة الحاسب الآلى . فبداية ، هنالك دراسات ذات مدى القصير ، والتى تمثل نتاج دخول الحاسب الآلى عالمنا ، كالملاحظات التى أوردها آيدا هوس Ida Hoos [٢٧] . فى هذه الدراسات نصل إلى أدلة مهمة حول الأثر النفسى لهذه التغيرات التى تحصل للعاملين من جرّاء التغييرات . العمال كثيرًا ما يخشون هذا التطور التكنولوجى الحديث ويعبرون عن مشاعر عدم الارتياح لكون طبيعة العمل الجديدة لا إنسانية . هم يخشون أن يحل محلهم الحاسب الآلى فى فترة معينة ، وكيف سيواكبون الأعمال الجديدة .

ردود الفعل تلك تجاه الحاسب الآلى لا يمكن التشكيك فيها لكن تأويلها يبدو عويصًا ومعقدًا . هل هى ردود فعل تجاه الحاسب الآلى ومكان العمل الذى يعتمد على الحاسب ؛ أم هى ردود فعل تجاه التغيير ؟ وبصفة أدق ، هل هى ردود فعل تجاه الطرق الخاصة التى أدخل بها التغيير وطبّق ؟ الكتّاب حول العلاقات الإنسانية أشاروا منذ سنين عديدة إلى أن الطريقة التى يستقبل بها العاملون المستجدات التقنية الحديثة

(٢٧) Automation in the Office (Washington, D.C.: Public Affairs Press, 1961).

تعتمد ضمنيًا على طريقة تلقيها . التغيرات تبدو مخيفة وتجد المقاومة من قبل هؤلاء العاملين أو أنها تقبل منهم بدون أى تحدٍ .

الطبيعة البشرية وراثيًا ليست معادية للتطور والتجديد ؛ نظرًا لأن البشر يبحثون عن الجديد بقدر ما يهربون منه . وسواء كان رد فعل البشر إيجابيًا أو سلبيًا يعتمد إلى حد كبير على طبيعة ومدى مشاركتهم فى عملية التغيير تلك . وبشكل مبسط فإن الناس عادة ما يكون لهم رد فعل إيجابى على الأفعال التى يرون أنها صادرة عنهم ويكون لهم رد فعل سلبى على الأشياء التى يرون أن غيرهم قام بها من أجلهم دون استشارتهم فى ذلك . إنها ليس الرغبة فى إحداث التغيير بل هى مشاعر القلق والإحساس بعدم المساعدة فى حالة العرضة إلى هذا التغيير الذى لا يملكون السيطرة عليه أو أى تأثير يولّد عدم الرضا و المعارضة .

نحن لسنا متأكدين بالطبع فيما إذا كانت هذه الدراسات التى تحمل طابع السلبية تجاه مواقع العمل الجديدة تعكس خصوصيات التكنولوجيا أم مجرد نتيجة عملية تسيير إدارية هزيلة . نحن نعلم أن عمليات التسيير الإدارى فى الماضى كثيرًا ما اتهمت بالفشل فى استشارة العاملين وتأمين مشاركتهم فى جميع أنواعًا التغييرات المطلوبة ، ومعظمهم ليس لهم أى اتصال بالمكننة . كما أننا نعلم أن القصور فى الاتصالات سيفرز أنوا ع من رد الفعل مماثلة للدراسات التى أجريت حول الحاسب الآلى سابقًا ولاحقًا . وهكذا نجد أنفسنا أمام سببين مختلفين محتملين لردود الفعل هذه ولا أساس هنالك للخلط بينهما . وللمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع ، يجب علينا الالتفات إلى أنوا ع أخرى من الدراسات .

.قبل ثلاثين عامًا أجرى السيد روبيرت بلاونر Robert Blauner سلسلة دراسات مهمة أوردها فى كتابه الشهير "الاغتراب الوظيفى والحرية : عامل المصنع والصناعة Alienation and Freedom: The Factory Worker and Industry his" [٢٨] . وأفكار السيد بلاونر تتسم بأن هنالك عدة أشكال للتكنولوجيا الصناعية – وتكنولوجية التجميع هى واحدة منها فقط – وهنالك أشكال أخرى ذات أهمية نفسية وعوامل شخصية معينة .

(٢٨) Chicago : University of Chicago Press, 1964.

بعض هذه العناصر تصب فى إطار الغربة أو الوحشة والطابع اللا إنسانى للمجتمع الصناعى ، والبعض أقل من ذلك أو ليس من هذه الشاكلة إطلاقًا .

بلاونر نظر إلى الشركات مستخدمًا فى ذلك أربعة تكنولوجيات مختلفة وهى مجمع الطباعة ، صناعة النسيج ، صناعة السيارات والصناعات الكيماوية . وجد بلاونر فروقًا كبيرة فى مستويات الرضا وعدم الرضا بالعمل فى هذه الحالات الأربعة . بعض هذا التنوع يمكن أن يكون مرده الفروق فى الأصول العرقية والاجتماعية للعمال ، غير أنه حين أجرى البحث على هذا الجانب ، بقيت فروق شاسعة على ما هى عليه . رضا العمال كان عاليا نسبيًا فى مجمعات الطباعة والمصانع الكيماوية ، ولكنها كانت منخفضة فى مصانع النسيج وتجميع السيارات .

يمكنا أن نلاحظ أسبابًا لهذه النتائج . إن الطباعة كانت فى العهد الذى قام فيه بلاونر بدراسته عبارة عن تكنولوجيا تقليدية بسيطة يتم فيها استخدام العمال المهرة لهذا الغرض . فى حين أن معامل النسيج والغزل تصب فى إطار الصناعة الحديثة الأكثر تعقيداً . ومعظم الأعمال فى هذه المصانع كانت روتينية ومتكررة والدور الإنسانى قد اضمحل نتيجة إيقاع الآلات وأصواتها .

النتائج التى أشارت إلى أن مستوى الرضا بالعمل فى المصانع الكيماوية كان عاليًا إلى حد ما تحتاج إلى دراسات أكثر وأشمل . إنه فى مصنع حديث لتجميع السيارات يعمل أتوماتيكيًا حيث يؤدى العمال دورًا مسانداً فقط كمراقبين ولا يتدخلون بالعمل إلا عند وجود أعطال أو أى خلل فى الآلات التى تعمل أتوماتيكيًا . الناس المسئولون عن العمل يتحملون بالطبع أعمال الصيانة والإصلاح . بعض الموظفين فى أقسام الإشراف الهندسى منشغلون بشكل متواصل بتحسين وتوسيع دائرة المصنع ورفع مستوى العمليات وأدائها الصحيح والمنتظم . أجزاء كبيرة من العمل المرتبطة بالمصنع تتطلب مستوى عاليًا فى المهارة وقليل من هذه الأعمال تتم فى إطار روتينى بسيط . العامل يقوم بالإشراف على الآلة وصيانتها وتصميمها وتعديلها عند اللزوم لكنه لم يكن يقوم بهذا كرد فعل لأوامر تصدرها الآلة نفسها .

إنها المعامل الكيماوية ، لا معامل النسيج أو تجميع السيارات ، التى تحدد الاتجاه الذى تتحرك نحوه المكننة والحاسب الآلى فى الدوائر والمكاتب بشكل عام . تبدو التقنيات الحديثة متطابقة أكثر مع العاملين بها من البشر من تلك التقنيات التى كانت سائدة فى المراحل الأولية من الثورة الصناعية . الاتجاه الحالى والمتواصل نحو مستويات عالية من المكننة يلغى بعض الأعمال الروتينية والمملة للتكنولوجيا شبه الآلية .

مجموعة دراسات أخرى تستحق الاهتمام ، قام بها السيد طوماس وايسلر Thom- as L. Whisler فى مكاتب التأمينات [٢٩] . كما هو الحال بالنسبة لهوس Hoos نجد هنا أيضاً وايسلر يقارن المواقف تجاه العمل قبل وبعد عصر الحاسب الآلى فى العمليات المكتبية ذات الحجم الكبير . الفرق بين دراسات Whisler ودراسات Hoos تتمثل فى أن Whisler لم يقم باختبار المكاتب حال إدخال التغير عليها ، ولكن فى مرحلة لاحقة . هو لم يلاحظ مواقف سلبية من النوع التى أشار إليها المفكر Hoos بشكل عام . فهو يرى أن الكتاب الموظفين أفادوا أن أعمالهم تتطلب جهوداً أكبر ومزيداً من الدقة والموثوقية ، لكنهم فى نفس الوقت أفادوا أن أعمالهم لم تصبح أقل متعة من ذى قبل أو أنها ليست مملة إلى هذا الحد . الدلائل تشير إلى أن المتطلبات العليا المنوطة بالأعمال أفرزت تحديات من جهة وتأثيرات من ناحية أخرى . وجد وايزلر أن جميع التغيرات فى المواقف كانت ضئيلة الحجم وفى الغالب ذات اتجاهات معاكسة ، وذلك بالنسبة لشركات مختلفة . هنالك تغير راديكالى ملحوظ فى تكنولوجيا المعلومات قد أفرز بعض التغيرات الطفيفة ، أو شبه المنعدمة ، فى القيمة البشرية الملحوظة فى بيئة العمل .

إننا بحاجة إلى دراسات أكثر أمثال دراسات بلونر ووايزلر قبل أن يكون من مقدرونا تعميم هذه النتائج على عالم الصناعة بأكمله ، وكذا على العمليات المكتبية التى أصبحت الآن آلية . ورغم هذا فإن النتائج يجب أن تكون مدهشة فقط للأشخاص الذين لم يتفحصوا بعد التكنولوجيا الحديثة بشكل تفصيلى ، أى الذين لازالوا يظنون

(٢٩) The Impact of Computers on Organizations (New York: Praeger, 1970); and Information Technology and Organizational Change (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970).

أنها مازالت تمثل أفكاراً منحدرة مباشرة من فكرة المصنع الآلى العتيق ، بدلاً من تمثيلها لأفكار تطورية بعيدة جداً ومغايرة .

الاغتراب الوظيفى وعلاقات السلطة :

لقد كان التركيز فى كثير من النقاشات حول العزلة فى مكان العمل مع دور السلطة فى المنظمات أو الإدارات وآثارها على جو العمل وحيث إن الفصل القادم (السابع) سيناقش هذا الموضوع ، لذا فإننا سنؤجل نقاشنا حول العلاقة بين السلطة والاغتراب الوظيفى إلى حين التعليق على الفصل القادم .

آثار الأنظمة على المكننة (الآلة) :

لفهم آثار المكننة على الرضا الوظيفى فلا يكفى ملاحظة التأثير المباشر للمكننة على المصنع أو المكتب الذى تطبّق فيه . الغرض والتبرير الاقتصادى للمكننة يتمثل فى المحافظة على العمل البشرى . لكن بعد المكننة نجد أن القليل من الناس تم تشغيلهم فى نوع من الوظائف عكس ما حدث سابقًا . هذه الزيادة فى الإنتاجية توفر لنا تجزئة فى توزيع العمل بين الوظائف والصناعة . بموجب الظروف الحالية السائدة وتلك التى فى المستقبل القريب ، نجد أن هذه التحولات تؤدى إلى تناقص فى كمية توزيع العمالة التى تعمل فى مجال الصناعة أو الوظائف المكتبية الروتينية ، وتزايد فى كمية العمالة فى الدوائر العامة ، وهذا التحول ظل مستمراً منذ جيل ويبدو أنه سيستمر كذلك لمستقبل غير محدود .

هذه التحولات تطرح تساؤلاً مهمًا بشأن وظائف الخدمات هل هى مرضية أكثر من الوظائف فى المجالات الصناعية أو الإدارات المكتبية الكبيرة ؟ البيانات المأخوذة من استطلاعات الرأى لا تشير إلى وجود فروق كبيرة فى الرضا بين هاتين الفئتين المذكورتين آنفًا ، لكن هذه الفئات ، بحكم حجمها الكبير ، لا تسمح لنا بالوصول إلى النتائج الصحيحة والدقيقة بشكل مؤكد . وبشكل خاص نرى أن "وظائف الخدمات" تمثل الفئة الأكثر تجانسًا وتمثل وظائف المدرسين ، وباعة أدوات التجميل ، والتقنيين فى الميدان الطبى ، ومجموعات أخرى لا تحصى . ما لم نعرف أيًا من هذه الوظائف

ستتسع وتمتد فإننا لن نكون قادرين على تقرير ما إذا كان العمل سيصبح أكثر متعة أم لا .

من المحتمل عموماً أن وظائف الخدمات ليست أقل روتينية من الأعمال فى المصانع والمكاتب . من جهة أخرى ، نجد أن جميع وظائف الخدمات تبدو أنها توفر - بشكل أكثر من المتوسط - الصلة البشرية بين الموظفين أثناء قيامهم بمهامهم . وهذا شىء إيجابى بالطبع ويقوى الجانب الإنسانى فى محيط العمل وأن غالبية الناس ينظرون إلى هذا الأمر بهذا المنظار .

والآن نصل إلى النتيجة النهائية أن المكننة بتوفيرها لتحولٍ نهائى فى التوظيف مقابل وظائف الخدمات الأخرى قد تسهم بشكل محدود فى تحقيق الرضا عن العمل ، وجعل مقر العمل أكثر إنسانية وبدون شك غير مؤذٍ فى آخر المطاف . فى جميع هذه النقاشات نتوصل إلى الرأى ، بطريقة غير مباشرة ، أن مستويات التوظيف والبطالة تستند إلى حجم توسع فى المكننة أو تقيدها فى إطار الاقتصاد وعالم الصناعة . معظم الاقتصاديين يقبلون هذا الرأى ، وقد أوردت آراء مماثلة فى الفصل الخامس من كتابى تحت عنوان: "العلوم الحديثة فى اتخاذ القرارت الإدارية" New Science of Management Decision [٣٠] .

المنظمات فى المستقبل :

فى نهاية تعليقنا على الفصل الأول ، تم إبداء بعض الملاحظات حول التغيرات الجارية والمحتملة فى طبيعة المنظمات من خلال انتشار الحاسب الآلى وشبكات تكنولوجيا المعلومات والمجال الواسع لتطبيقاتها واستخداماتها . بعض الأعمال - كما هو مزعوم - انتقلت من المصنع أو المكتب إلى المنزل ، وشبكات العمل والتجمعات الكبرى كانت تشجع وتسهل الأعمال الجماعية ، ومع خلق شبكات فى إطار المنظمات ، أصبح التسلسل الوظيفى عنصراً أقل أهمية من ذى قبل فى النظام العام لقنوات الاتصالات .

(٣٠) طبعة منقحة Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

هذه التطورات يمكن اعتبارها جديدة وكافية بحيث لم يعد من الممكن توقع معدل انتشارها وآثارها العملية على الرضا الوظيفى أو عدمه [٣١] . كل من هذه التطورات يطرح مسائل وتساؤلات متعددة . إحدى القضايا المطروحة حول العمل المنزلى تتمثل فى مدى تفضيل الموظفين العمل فى هذه البيئة البعيدة ، متصلين بزملائهم عبر قنوات إلكترونية ، مقارنة مع جو العمل الاجتماعى الفعلى داخل المكتب الذى يسمح بالتخاطب وجهًا لوجه . المشكلة الرئيسية ، والتى ستتم مناقشتها بشكل أكثر تفصيلاً فى الفصل الثامن حول الاتصالات ، هى كيف تتم المحافظة ، فى الحدود المعقولة ، على هذا الكم الكبير(من الاتصالات) المسند إلى العاملين البشريين من كل شبكات الاتصال . هناك مشكلة بديهية فى إطار التسلسل الهرمى أو الوظيفى تتمثل فى كيفية الحفاظ على قدرة الإدارة العليا لتوجيه دقة العمل وتحقيق الانسجام مع أهداف المنظمة وأغراضها .

ما لم يتسن لنا الحصول على خبرة واسعة فى إطار هذه التطورات الحديثة ، فإننا سنتحول بالطبع إلى المقولة الأسكتلندية وهى : "لم تثبت صحته بعد" . فى غضون ذلك تتجلى لنا الدلائل ببطء كافٍ وتشير إلى ضرورة إتاحة الفرصة لنا لدراسة نتائج هذه التحولات فى ظروف عمل محددة قبل إجراء المقارنات وتحقيق المقاصد المطلوبة .

النتائج الختامية :

فى هذا البحث عن دلائل لصالح أو ضد الاغتراب الوظيفى أو الرضا والارتياح الوظيفى برز لنا اتجاه الاغتراب الوظيفى لدى الكثير من كبار المسئولين والعاملين على

(٣١) يمكن الحصول على معلومات مفيدة حول الآثار الاجتماعية للعمل الجماعى فى الجامعات والمرافق التجارية فى Kieisler and Sproull, eds., Computing and Change on Campus (New York: Cambridge UniversityPress, 1987). ومعظم الأدلة التى سردوها تأتى من تجربة جامعة كارنيجى والتى كانت السبّاقة فى العمل الجماعى فى الحرم الجامعى فى بداية عهد نظام أندرو Andrew system . وفيما يتعلق بعلاقات العمل الحديثة الناتجة عن استخدام الحاسب ، انظر كذلك Denise M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era," Annual Review of Psychology, vol. 48 (Palo Alto, Cal.: Annual Reviews Inc., 1977).

حد سواء على المدى الطويل أو البعيد بدءًا بالثورة الصناعية ، وعلى المدى القصير خلال السنين الأربعين الماضية فحسب ، والناجمة عن إدخال الحاسب الآلى بشكل واسع فى المصانع والإدارات .

الدلائل فى كل اتجاه أو نزعة تكاد تكون معدومة كليًا . لا يوجد ما يسمى بالعصر الذهبى للعمل قبل الثورة الصناعية – أو على الأقل العمال أنفسهم كانوا غير مبالين أنهم يعيشون فى عصر كهذا . بشكل مماثل يبدو أن العاملين اليوم – سواء الراضون أو غير الراضين عن أعمالهم – هم على شاكلة القدامى أى أن الصورة لم تتغير منذ أربعين سنة وحتى الآن (لكنهم أقل ثقة من طول أمد هذه الوظائف) .

استنتاج آخر يمكن الوصول إليه حول رضا المسئولين الإداريين . رجل المنظمة (The Organization Man) كما أسلف من قبل وعدم رضاه عامة لا تمثل ظواهر غريبة عن جيلنا الحاضر . اهتمامنا انصب بالدرجة الأولى فقط على "الأخلاقيات أو المثل الاجتماعية" والتى كانت هى القواعد التى تحكم سلوك الرجل الإدارى أو المسئول ، بدلاً من الاستثناء مادام كانت لدينا منظمات .

إنكار النزعات فى الاغتراب الوظيفى لا يعنى أن هذا الاغتراب قد اضمحل فى جميع الدول الصناعية المتقدمة ، سواء دول شرق أوروبا أو غربها . السبب الرئيسى لذلك لا يعنى أن العمل أصبح صناعيًا ، بل إن الناس يلزم أن يعملوا ليعيشوا ، وإنه بشكل عام أصبحت الوظائف غير معقّدة كما كانت عليه ، ناهيك إلى الشغف العميق لطالبى تلك الوظائف .

لا داعى أيضًا للتفاؤل الكثير بأن مشكلة الاغتراب أو الجفوة فى إطار العمل الوظيفى سوف تحل على الإطلاق ، أى أننا سوف نتحرر كليًا من خطيئة آدم (عليه السلام) . هنالك بعض الدرجات من الاغتراب لازالت ربما تشكل جزءًا لا يتجزأ من الأحوال البشرية . لكن ليس هنالك أى مبرر لماذا لا نبحث بطريقة جدية وذكية ، مادام لنا القدرة على ذلك ، عن الطرق المطلوبة لتخفيف مستوى الاغتراب والعزلة الوظيفية فى مجتمعنا الحالى ، أى السبل التى تجعل موقع العمل أكثر إقناعًا ورضًا عن ذى قبل لشريحة أكبر من الناس الذين يقضون ساعات طويلة اليقظة هنالك (فى وظائفهم) .

رغم أن النزعات الحديثة نحو المكننة لا نجد لها تأثيراً جلياً على هذا الاغتراب أو عزلة العامل ، إلا أن مواقع العمل ذات المستوى العالى فى المكننة تبدو أنها بطريقة أو بأخرى بيئة أكثر إنسانية من واقع العمل السابق فى المصانع فى فترة سابقة ؛ لذا نرجو أن تقوم المكننة فى المستقبل بالإسهام فى زيادة الرضا الوظيفى .

وبما أننا ليست لدينا كرة الماس السحرية ، فإنه من الصعب التنبؤ بمدى تغيير واقع العمل وموقع العمل عن طريق شبكات العمل و"العمل الجماعى" أو ما ستؤول إليه مضاعفات من هذا النوع من التغييرات على رضا الموظف .

الفصل السابع

دور السلطة

بعد أن تمت مناقشة العمليات التى بموجبها يصبح الفرد عضواً فى منظمة ، نأتى للقضية التالية وهى كيف تقوم المنظمة بتضمين سلوك الفرد فى نمط كلى ؟ وكيف تؤثر على قراراته ؟ يمكن التمييز بين مظهرين للتأثير : المؤثرات التى بموجبها تسعى المنظمة للتأثير على الفرد ، و"المحيط" النفسى للفرد ، الذى يحدد استجابته لتلك المؤثرات . ويمكن أن نطلق عليهما مظاهر التأثير "الخارجية" و"الداخلية" ، على التوالى.

من أجل العرض قد يكون من غير الملائم الفصل التام بين المظاهر الخارجية والداخلية للتأثير . فكل منهما يلعب دوراً أكبر أو أقل فى أنماط التأثير الرئيسية : السلطة ، الاتصال ، التدريب ، الكفاءة ، والانتماء (الولاء التنظيمى) . كل واحد من هذه المواضيع سنتطرق إليه على حدة فى الفصول التالية .

فى هذا الفصل والفصول التالية يجب أن تكون لدينا دائمًا فكرة القرار كنتيجة مستخلصة من مجموعة مقدمات : مقدمات قيمية ، ومقدمات حقيقية . وبذلك يمكن تفسير تأثير التنظيم على الفرد ليس فى سياق تحديد المنظمة لقرارات الفرد بل بتحديد "بعض" المقدمات التى تبنى عليها قرارته . وبذلك فإن أنماط التأثير المتعددة لا تلغى بعضها البعض . فعندما يختار الفرد مسار عمل معين فإن بعض المقدمات التى ينبنى عليها قراره تكون مفروضة عليه عن طريق سلطة المنظمة ، وبعضها يمكن أن يكون نتيجة تدريبه ، وأخرى نتيجة رغبته فى الكفاءة وأخرى نتيجة ولائه التنظيمى ، وهلم جراً .

بين كل أنماط التأثير ، فإن السلطة هى التى تميز بصفة أساسية بين سلوك الأفراد كأعضاء مشاركين فى المنظمات وسلوكهم خارج المنظمات . فالسلطة هى التى تعطى المنظمة بنيتها الرسمية ، ويمكن مناقشة أنماط التأثير الأخرى بصورة أفضل بعد تحديد هذه البنية .

فى سلوك المجموعات البشرية المنظمة غالبًا ما نجد وحدةً منسقة للسلوك بصورةٍ واضحةٍ قادت العديد من المفكرين الاجتماعيين إلى أن يرسموا مماثلةً بين المجموعة

والفرد وتصوروا كذلك وجود "عقل جماعي" [١] . فالآلية التي بموجبها يتم هذا التنسيق ليست سهلة التصور . ففي حالة الفرد ، هناك بنية ملموسة من الأنسجة العصبية ، القادرة على نقل المؤثرات من أي جزء في الجسم إلى الجزء الآخر ، وقادرة أيضًا على تخزين وتحويل هذه المؤثرات إلى نواة مركزية . أما في حالة المجموعة الاجتماعية ، فلا توجد بنية وظائفية يمكن الكشف عن تركيبتها في البحث عن دلائل الآلية الكامنة .

الطريقة التي يتم بها التنسيق تم وصفها جزئيًا في الجزء الأخير من الفصل الخامس . وتم تطوير خطة عمل للمجموعة وتم إيصالها لأعضاء المجموعة . إن الخطوة النهائية في هذه العملية هي "قبول" هذه الخطة من قبل أعضاء المجموعة ، وتلعب السلطة دورًا مركزيًا في هذا القبول .

إذن فالتنسيق ينتج عندما يكون سلوك الفرد موجهًا بتوقعاته لسلوك الأعضاء الآخرين في المجموعة . وفي الحالات الأكثر بساطة كما رأينا فإن هذا التبني يمكن أن يكون بتأثير ذاتي . ولكن لكي يصل التنسيق درجةً من التعقيد فإنه من الضروري للفرد أن يتخذ قراراته المحددة بحيث تكون في اتساق مع خطة المجموعة . ومن الناحية النفسية ، فإن إدراكه لسلوك معين كجزء من دوره ضمن الخطة يجب أن يكون مؤثرًا كافيًا لأحداث السلوك المعني .

من النادر أن تكون العمليات العقلية المستخدمة مقصودة أو عن وعي . أغلب أنواع السلوك الناتجة عن التنسيق إما أن تكون اعتيادية أو انعكاسية بحكم العادة . فالجندي الذي يطيع أمرًا ما لا يعكس فلسفة الطاعة ، لكنه يحدد لنفسه قاعدة سلوك تجعل خياراته تستجيب للأمر . فعوضًا عن أن يكون موجهًا في كل لحظةٍ بالقرار "سأهاجم الآن" فإنه يفهم كل تلك القرارات تحت القاعدة العامة "سأهاجم متى ما أمرت بذلك" .

---

(١) للاطلاع على تفنيدين حاسمين لنظريات "العقل الجماعي" انظر :
Floyd H. Allport, Institutional Behavior (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1933) Chaps. i-iii وكذلك R. M. MacIver, Community, Bk. II, chap. ii, and App. A.

إن تحليل السلوك المنظم بكل أنواعه يوضح أن مثل هذا السلوك يحدث عندما يحدد كل فرد منظم مقياساً لخياراته ، بحيث يجعل سلوكه معتمداً على سلوك الآخرين . فى الحالات البسيطة يقوم باتخاذ قراره حول كل عنصر من التعديلات اللازمة . وفى الأشكال الأكثر تعقيداً للمنظمة فإنه يحدد خياراً لنفسه كقاعدة عامة تسمح بأن يكون القرار الصادر من فرد آخر يصب نحو خياراته هو (مثلاً يعمل كمقدمة لتلك الخيارات) التفكير فى ملاءمة هذه المقدمات .

السلطة :

حتى الأمثلة البسيطة جداً التى تم عرضها عن السلوك المنظم توضح ، ولو بشكل مبدئى على الأقل ، ظاهرة السلطة . يمكن تعريف "السلطة" بأنها القدرة على اتخاذ القرارات التى توجه أفعال شخص آخر . فهى علاقة بين فردين ، أحدهما "رئيس" والثانى "مرؤوس" . فالرئيس يصيغ وينقل القرارات متوقعاً أنها ستجد القبول من المرؤوس . والمرؤوس يتوقع تلك القرارات ويتحدد سلوكه بها [(٢)] .

والعلاقة السلطوية يمكن تعريفها ، بناءً على ذلك ، فى سياق موضوعى وسلوكى . فهى تتضمن السلوكيات من جانب كل من الرئيس والمرؤوس . ولا تكون هناك علاقة سلطة بين شخصين إلا عند حدوث تلك السلوكيات فقط ، وعندما لا تحدث السلوكيات لا تكون هناك سلطة ، مهما تكن نظرياً "كحبر على ورق" فى المنظمة .

يتضمن الخط السلوكى للرئيس أمراً - أى عبارة أمرية تتعلق باختيار السلوك البديل من الطرف الآخر- وتوقعاً بأن الأمر سيُقبل من قبل الطرف الآخر كمعيار للاختيار [(٣)] .

---

(٢) للاطلاع على المزيد من الوصف للسلطة انظر :
L. D. White, Introduction to the Study of Public Administration (New York: Mcmillan, 1939) pp. 44-45 وكذلك C. I. Barnard, The Functions of the Executive, p. 163.

(٣) كانت هذه الفكرة رئيسية فى التصور المنفعى للدولة . انظر ، على سبيل المثال :
Jeremy Bentham, A Fragment: on Government (Oxford: Clarendon Press).

إن نمط سلوك المرؤوس يكون محكومًا بقرارٍ واحدٍ غير محددٍ أو معيار قرار "اتباع السلوك الذى تم اختياره من قبل الرئيس" ، أى أنه يغيب ملكاته النقدية للاختيار بين الخيارات ويستخدم المعيار الرسمى لتلقى الأمر أو الإشارة كأساسٍ لخياره [٤] .

والآن بما أن العلاقة السلطوية تتضمن معيارًا لخياراتٍ معينًا كأساسٍ لسلوك المرؤوس ، فمن الواضح أن شخصين يمكن أن يكونا فى علاقة سلطوية فى لحظة ما ولا يكونا فى لحظة أخرى ؛ لأن سلوك المرؤوس يمكن أن يكون محكومًا فى اللحظة الأولى بأمرٍ ، ولا يكون كذلك فى اللحظة الثانية . ولا تتبع كون الشخصين يعترفان ببعضهما البعض على أساس "رئيس" و"مرؤوس" على التوالى ، فإن كل أقوال الأول تؤثر على سلوكيات الثانى على شكل "أوامر" . رغبة المرؤوس فى قبول الأمر ، إذا صدر ، لا توحى بأن كل خيارات السلوك أو أغلبها تحكمها الأوامر .

من الضرورى - إذن - التمييز بين سلوكيات معينة هى أمثلة لحظية لممارسة السلطة ، وبين الأدوار التى يلعبها شخصان فى فترة زمنية والتى تتضمن توقع الطاعة من أحدهم والرغبة فى الطاعة من الطرف الآخر .

التمييز بين التأثير والسلطة :

العلاقة السلطوية لا تشمل بأى شكل من الأشكال كل المواقف حيث تؤثر أقوال شخص ما على سلوكيات الآخر . فالأفعال مثل "يقنع" ، "يقترح" ... إلخ لا تصف أنواع التأثير المختلفة التى لا تتضمن بالضرورة أى علاقة سلطوية . فالخاصية التى تميز السلطة عن الأنواع الأخرى من التأثير تم ذكرها سابقًا ، وهى أن المرؤوس يغيب ملكاته النقدية للاختيار بين البدائل ويستعمل الخيار الرسمى لاستقبال الأمر أو الإشارة كأساس لخياره . من الناحية الأخرى ، فإن الشخص الذى يتلقى اقتراحًا يتقبله فقط بوصفه أحد الأساسات المثبتة لاتخاذ خياره ، لكن الخيار الذى سيتخذه يعتمد على الاقتناع . فالاقتناع يتركز حول الأسباب المؤيدة والمعارضة لمسار عملٍ ما .

(٤) Cf. Ordway Tead, Human Nature and Management (New York: McGraw-Hill, 1929), p. 149 and Stene , op. cit., p. 1131.

الاقتناع والاقتراح ينتج عنهما بيئة خيار دلائلية والتى يمكن ، وليس من اللازم ، أن تؤدى إلى الاقتناع . ومن الناحية الأخرى فإن الطاعة هى تنازل عن الخيار .

ينشأ الخلط بين هذه المصطلحات عن حقيقة أن كل هذه الظواهر الثلاث : "الاقتناع، الاقتراح ، الأمر" غالبًا ما تكون موجودة فى موقفٍ واحدٍ . وحتى عندما يكون السلوك محميًا بممارسة السلطة ، فإن الرئيس غالبًا ما - وربما دائمًا - يفضل استخدام الاقتراح والإقناع . بعض الأسباب وراء ذلك ستتم مناقشتها فيما يلى . لكن الخلط يمكن أن يتجنب إذا تذكرنا - كما بيَّنا سابقًا - حقيقة أن تقبل شخصين لدورى الرئيس والمرؤوس لا يعنى أن سلوكهما سيكون مثالاً على ممارسة السلطة .

وعلى كلٍ فإن الخط الفاصل بين الاقتراح والأمر قد لا يكون واضحًا تمامًا كما يمكن أن يفهم من هذا النقاش . هناك أمور دقيقة تعترى مصطلح الإقناع ، والذى استخدم كمعيارٍ مميز .

فالإقناع - كما هو مستعمل فى هذا السياق - هو اعتقاد فى مقدمة قيمية أو حقيقية تناسب قرارًا . فالاعتقاد فى فرضية ملموسة يمكن أن يوحى بعدد من الطرق ، أحدها الإثبات .

لكننا نقتنع بأشياء كثيرة لم تثبت لنا منطقيًا أو عمليًا . كثير من الناس فى هذا البلد يتفقون على أنه تم اختراع القنبلة الذرية ، لكنهم يجدون صعوبة بالغة فى توضيح هذا باستخدام المنطق المحض أو ببرهان الحواس . بالمثل ، فإن عدد قليل من المرضى يطلبون من الأطباء المعالجين توضيح الخواص العلاجية للدواء المقرر لهم قبل تناوله .

وبعبارة أخرى ، ينشأ الإقناع من نقل العبارات الحقيقية ، حتى فى غياب البرهان . فالسكرتير الذى يوجهه رئيسه إلى بحث قضية ما تتعلق بالإجراءات المكتبية يمكن أن يكتب "لقد بحثت فى الموضوع واقترح أن تتصرف بهذه الطريقة" . هذا الاقتراح يمكن أن يقبل دون مراجعة الأساس الإثباتى من قبل صاحب العمل ، وذلك بسبب ثقته فى سكرتيره . وهنا يتضح ارتخاء الملكات النقدية الذى تحدثنا عنها بأنها تميز العلاقة السلطوية .

إذن فالعبارات يمكن أن تقنع دون إثبات ؛ وذلك بسبب وضع أو مكانة الشخص الذى تصدر منه العبارات . والشخص الذى ليس لديه مكانة معترف بها من قبل زملائه كخبيرٍ فى نوعٍ معينٍ من المعرفة ، سيجد صعوبة أكثر فى إقناع مستمعيه بأن توصيته أكثر صواباً من تلك الصادرة عن شخص يمتلك مؤهلات "الخبرة" . فالتوصيات يحكم عليها جزئياً بمزاياها وجزئياً بمزايا الأشخاص الصادرة عنهم . وهذا صحيح ؛ لأن الأشخاص الذين يعملون بتلك التوصيات ليست لديهم الخبرة اللازمة للحكم عليها وأيضاً بسبب أن ضغط الوقت يتطلب الموافقة على توصيات من يثقون فيهم . وهذا سبب مهم للمقاومة التى تواجهها الاقتراحات فى المنظمات التى تأتيها من الخارج أو التى تطوع بها أشخاص خارج خطوط الاتصال المعتادة .

ويجب ألا يفهم بأن هذه المقاومة للاقتراحات غير الاعتيادية ضعف كلى للمنظمة . فالتخصص فى وظائف اتخاذ القرار ووضع مسؤوليات لأنواع معينة من الخبرة لدى أشخاص معينين مصدر مهم للكفاءة التنظيمية التى ينبغى أن تكون متوازنة مع الخسارة المحتملة للأفكار المستقلة التى تنتج .

بما أننا قد أسهبنا فى استخدام مصطلح السلطة ، يمكننا استخدامه بتوسع بحيث يتضمن المواقف التى يتم فيها قبول الاقتراحات دون اعتبارٍ أو مراجعةٍ نقديةٍ . وإذا تم قبول هذا التعريف ، فينتج أن A أعلى من B فى لحظة ما ويمكن أن يكون B أعلى من A فى لحظة أخرى . إذن فماذا يعنى عندما يوصف A على أنه أعلى من B ؟

السلطة و"الكلمة الأخيرة" :

فى المواقف التى تمت مناقشاتها ، يتقبل المرؤوس الأوامر فى غياب خيار محددٍ لنفسه . لكن المرؤوس يمكن أيضاً أن يتقبل الأوامر المناقضة لخياره المحدد . فى هذه الحالة فإن عنصر السلطة فى النمط السلوكى واضح . عندما يكون هناك خلاف بين شخصين ، وعندما لا يحل هذا الخلاف عن طريق النقاش ، أو الإقناع ، أو أى وسائل إقناع أخرى ، عندها يجب أن يحل بسلطة أحدهم . إذن ففكرة : "على حق إلى آخر رمق" هو المعنى عندما نتحدث عن "خطوط السلطة" فى منظمة إدارية . إلاّ أن عنصر

الخلاف فى الطاعة غالبًا ما يتم التركيز عليه بإفراط على حساب عناصر الموقف الأخرى . مصطلح "السلطة" قد يكون مستخدمًا استخدامًا ضيقًا إذا حصر فى أمثلة الخلاف تلك .

هناك تعقيد أخير يجب إضافته إلى فكرة السلطة ، فإذا تبينت السلطة فى حالة قبول الأوامر الصريحة أو فى حل الخلافات ، فإن وجودها أو غيابها فى أى علاقة يجب البحث عنه فى وجود أو غياب هذه الأمور المصاحبة الملموسة . إلاّ أنه من الممكن أن تكون الطاعة منتجة للأوامر . فالمرؤوس يمكن ويتوقع أن يسأل نفسه "كيف يتوقع رئيسى أن أتصرف فى مثل هذه الظروف؟" فى ظل هذه الظروف ، تطبق السلطة من خلال مراجعة الأعمال المنجزة بدلا من أمرٍ سابق . علاوةً على ذلك ، كلما كان المرؤوس مطيعًا كلما كانت دلائل السلطة الملموسة أقل ؛ لأن السلطة يجب أن تمارس فقط لتصحيح قرارٍ غير سليمٍ .

هذه الظاهرة أشار إليها فريدريك [٥] Friedrich وسماها "قاعدة لردود الأفعال المتوقعة" وهذا يوفر مثالاً واضحًا للطريقة التى تحكم بها التوقعات السلوك الإنسانى والصعوبات الناجمة عن هذا بالنسبة لتحليل المؤسسات الإنشائية ، فالصعوبة فى تحديد العلاقات السلطوية بسبب قاعدة ردود الأفعال المتوقعة شائعة بالنسبة لكل مواقف "القوة" . أى دراسة – على سبيل المثال ، لقوة حق النقض (الفيتو) الخاص بحاكم ما ، يجب أن تأخذ فى عين الاعتبار أى قوانين فشل المجلس التشريعى فى تمريرها بسبب توقع استخدام حق النقض (veto) وأى منها تم تمريره لنفس السبب [٦] .

---

(٥) سى . جى . فريديريك C. J. Friedrich ، نفس المصدر ، ص ١٦ . مقارنة مع تعريف بينتهام Bentham الشيق جدًا : "التعبير الصامت للإدارة هو الذى يتم نقله بواسطة إشارات أخرى أكثر من الكلمات مهما كانت ، والتى لا يوجد بينها أفعال مؤثرة للعقوبة الملحقة بالزمن الماضى ، إلى الأفعال غير الأدائية لنفس النوع ، مع تلك الأشياء التابعة للإدارة المعنية ." (A Fragment on Government, p. 138) .

(٦) Leslie Lipson, The American Governor: From Figurehead to Executive (Chicago: University of Chicago Press, 1939), pp.210-212..

إن أى دراسة حول علاقات السلطة التى تحصر نفسها فى الأمثلة التى تكون فيها قيود القوة ، لا تستطيع الوصول إلى الحقيقة الجوهرية للموقف . ولتفادى هذه المغالطة، فقد تم تعريف السلطة فى هذه الدراسة ليس من خلال قوانين الرئيس ولكن من حيث سلوكيات المرؤوس .

قيود السلطة :

بعد أن حددنا – مؤقتًا على الأقل – ماهية السلطة يجب أن ندرس الظروف المحيطة بممارستها . لماذا أو إلى أى حدٍ يمكن للمرؤوس أن يتقبل قرارات الآخر المتحكمة فى سلوكه؟

إن علاقة الرئيس بالمرؤوس هى واحدة من أمثلة كثيرة لاتخاذ الدور الذى يميز مجالات واسعة من السلوك الإنسانى . ربما تكون القاعدة الأهم لاتخاذ الدور هذا هى العادة . أعنى أن قدرًا كبيرًا من السلوك لا يتطلب تفسيرًا أكثر من أنه ، "تحت الظروف المعينة ، فهذا السلوك هو "المتوقع" اجتماعيًا . وللأسباب التى تجعل سلوكًا معينًا محددًا بالعادة فإنه من الضرورى دراسة التاريخ الاجتماعى للمجتمع المعين [٧] .

فمؤسسات المجتمع يمكن أن ينظر إليها كقواعد تحدد الأدوار التى يقوم بها أشخاص محددون فى علاقتهم مع بعضهم البعض تحت ظروف معينة . إن مدى الأدوار الممكنة والسلوكيات المحتملة واسع بقدر مهارة الإنسان فى الابتكار الدرامى [٨] .

أحد الأدوار المحددة اجتماعيًا فى كثيرٍ من المجتمعات هو دور "المستخدم" فالمحتوى المعين للدور – درجة الطاعة المتوقعة – تتغير بتغير الموقف الاجتماعى . فالعامل الأمريكى اليوم – مثلاً – لديه نطاق ضيق من القبول ، فيما يخص تعليمات المستخدم ، أكثر مما كان لدى أبيه . ويعود هذا جزئيًا إلى موقعه التفاوضى الأقوى أو إلى عقوبات

---

(٧) هذه ، طبعًا ، مشكلة رئيسية لعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى .

(٨) لمناقشة أكثر لهذه المسألة ، انظر :
Charner M. Perry, "The Revolution Between Ethics and Political Science," International Journal of Ethics, 47:169-170, 172-174 (Jan. 1937).

صاحب العمل الضعيفة ؛ إلاّ أنه يوجد هنا أيضًا تغير أساسى فى المواقف الاجتماعية فيما يخص تحديد الشيء السليم بالنسبة للأشياء التى يطلب المستخدم من الموظف عملها . هذا الاتجاه المتغير تم عكسه فى التشريع الاجتماعى مضيقًا بذلك شروط عقد العمل .

هناك – أيضًا – اختلافات واسعة بين أنواعٍ مختلفةٍ من الموظفين فيما يخص توقعاتهم للعلاقات السلطوية بالنسبة لمواقعهم . فالمهنيون والعمال المهرة لديهم نطاقات تقبّل ضيقة نسبيًا خاصةً فى مجالات مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية .

لن نقوم بأية محاولةٍ هنا لتوضيح منشأ هذه المواقف الاجتماعية التى تؤسس توقعًا للطاعة فى حالاتٍ معينةٍ ، ولا اعتمادها وعلاقتها بمجموعة المواقف الأخرى فى المجتمع. هناك توقع كبير بأن الاتجاهات المركزية للمجتمع يجب أن تنعكس فى المنظمة الإدارية ؛ حتى تكون الإدارة "ديمقراطية" فى ظل الديمقراطية و"ديكتاتورية" فى ظل الشمولية . بهذا يكون المنشأ قد سلط عليه الضوء لكنه لم يوضح بشكل كافٍ .

هناك العديد من العوامل الأخرى الأكثر تحديداً التى تحث على قبول السلطة فى المنظمة . وبمعنى أوسع يمكن أن نطلق عليهم "عقوبات" ، بالرغم من أن هذه الكلمة محصورة فى التأثيرات التى تتأتى عن طريق العقوبة ، فى حين أن بعض العوامل المبينة أدناه يمكن تصنيفها بوصفها حوافز :

(١) العقوبات الاجتماعية هى أول ما يجب ملاحظته وربما أكثرها أهميةً . فالمجتمع لا يؤسس التوقعات الفردية فى الطاعة فى مواقف اجتماعية معينة ، لكن الفرد الذى يفشل فى قبول دوره سيشعر بطريقة أو بأخرى بعدم الموافقة الاجتماعية لزملائه . وتحت هذه الظروف ، يكون عدم الطاعة محرجًا بقدر ما هو محرج فى حالة عدم لبس ربطة عنق عند الذهاب إلى الكنيسة .

ومن الناحية الأخرى ، بالقدر الذى يكون لدى زملائه رضًا بديل عندما يؤدى دور الرئيس ، فإن العقوبات الاجتماعية تعمل على تقليل فاعلية السلطة . فمدى

اتجاهات القبول الجماعية أو الرفض تكيف ردود أفعال الفرد للسلطة ، قد تم التركيز على ذلك فى دراسات هوثورن Hawthorne [٩] .

(٢) الفوارق النفسية بين الأفراد يمكن أن تلعب جزءًا مهمًا فى فرض هذه العلاقات. فبالرغم من أن دراسة القيادة هى فى مرحلة بدائية ، فهناك مؤشرات تدل على أن هناك أنماطًا شخصية معينة هى التى تقود ، وأنماطًا أخرى تكون تابعة [١٠] .

(٣) تم التركيز على الهدف من قبل طلاب الإدارة على أنه قيد ذو أهمية خاصة . فكما هو مبين فى الفصل السادس ، ففى المنظمات التطوعية تبذل الجهود غالبًا ؛ لأن المساهم متعاطف مع هدف المنظمة . فهو راغب فى إطاعة الأوامر ؛ لأنه يدرك أن التنسيق الآتي عن هذا الطريق نافع فى تحقيق الهدف المشترك [١١] .

هناك عدة شروط يجب تلبيتها إذا أريد للهدف أن يكون عقابًا سلطويًا فاعلاً ، فالمرؤوس يجب أن تكون لديه ثقة فى أن الأمر صادر لتحقيق الهدف الذى يتعاطف معه، ثم يجب أن تكون لديه ثقة بأن الأمر سيكون فاعلاً فى تحقيق هذا الهدف . هذه الثقة يمكن أن تؤسس بدرجة أقل على معرفته بصحة الأمر (فى الحقيقة ، إن هذا القبول سوف يكون خارجًا عن تعريفنا للسلطة) من إيمانه بمقدرة الذين أصدروا القرار ، أن معرفته بأنهم يملكون معلومات لا يملكها وأيضًا معرفته بأن جهده وجهد زملائه لا يكون فاعلاً فى تحقيق الهدف المنشود دون تنسيق مع من هم أعلى منه مرتبة فى الهرم الإدارى . وضمن حدود معينة ، سوف يقبل أوامر يعرف بأنها غير صحيحة؛ لأنه لا يريد تحدى أمر أو إرباك نظام سلطوى يعتقد بأنه مفيد لأهدافه على المدى البعيد .

---

(٩) انظر ، على سبيل المثال : F. J. Roethlisberger and W. J. Dichson, Management and the Worker (Cambridge: Harvard University Press, 1939).

(١٠) Charles E. Merriam, Political Power (New York: McGraw-Hill, 1934), pp. 24-26 and Harold D. Lasswell, Psychology and Politics, pp. 38-64, 78-152.

(١١) C. I. Barnard, op. cit., pp. 165-166, and Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization," in Gulick and Urwick, eds. op. cit., pp. 37-38.

(٤) العقوبات الرسمية فى مجتمعاتنا مبنية على العلاقة بين "الوظيفة" والمكانة الاقتصادية والأمن الاقتصادى ؛ لذا فإن الطاعة يمكن أن تكون هى ثمن الاحتفاظ بالمنصب وضمان راتب كبير أو غيره من المزايا . حقيقة أن أغلب المنظمات يمكن أن تسمح بكميات كبيرة من عدم الطاعة خاصة إذا لم يعبر عنها ، ولا تقوم بطرد من لا يطيعون ، وأن أغلب أعضاء المنظمة غير راغبين فى الترقية ، تقلل من أهمية هذه العقوبات كوسيلة لضمان قبول السلطة فى الأعمال اليومية للمنظمة .

(٥) على وجه الخصوص فى حالة الأفراد غير المتأثرين كثيراً بالمؤثرات فى الفئات الثالثة والرابعة ، فإن عدم الرغبة البسيطة فى قبول المسؤولية يمكن أن تكون سبباً رئيسياً فى قبول القرارات المتخذة من قبل آخرين . وإذا كانت المهمة المكلف بها غير محببة فإن كثيراً من الأفراد يفضلون أن يخبروا بما سيعملون أكثر من إجبارهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم . إن هذا - فى حقيقة الأمر - يميز أغلب الأفراد عندما يكون القرار المعنى خارج نطاق تجربتهم وكفاءتهم . وإن الجذور الفسيولوجية لهذا أعمق من مجرد الخوف من العواقب التى يمكن أن تنشأ من اتخاذ قرار غير سليم ، وهناك تباين كبير بين الأفراد فى هذا الجانب .

حدود السلطة :

الميزة البارزة لدور "المرؤوس" هى أنه يؤسس منطقة للقبول [١٢] فى السلوك والذى فى حدوده يكون المرؤوس متقبلاً للقرارات المتخذة بواسطة رئيسه . وهنا يتحدد خياره دائماً فى نطاق قبوله ، بواسطة رئيسه ، وتتحقق علاقة الرئيس بالمرؤوس فقط فى هذه المنطقة . ويمكن أن يكون القبول نتيجة للمؤثرات التى تمت مناقشتها فى الجزء السابق ، ويمكن أن يحدث عندما لا يهتم المرؤوس بالخيار الذى نختاره أو عندما تكون العقوبات قوية بما يكفى لتدفعه لتنفيذ خيار لا يرغب فيه .

(١٢) هذه الفكرة مقتبسة من Barnard (المصدر السابق ، ص ١٦٨-١٦٩) ، الذى لم يطور الأهمية الإيجابية لما سمّاه بـ"منطقة التباين" لدرجة كبيرة .

إن حجم هذه المنطقة يتأثر بعدد كبير من الظروف فالمنظمة التطوعية التى لديها أهداف ضعيفة التحديد يكون لديها أضيق نطاق قبول (١٣) . فى الجيش ، حيث تكون العقوبات والعادات شديدة ، توجد منطقة قبول أوسع (١٤) .

إن ضبط الرئيس أمر مهم مثلما أن الطاعة من قبل المرؤوس قضية مهمة للحفاظ على هذه العلاقة . ولقد شدّد الكتاب المحدثون فى الإدارة على الحاجة إلى الضبط مع التوصية باستخدام وسائل التأثير الأخرى عندما يكون ممكنًا والتى تؤدى إلى الإقناع أكثر من استخدام السلطة ، والتى لا تؤدى إلى شيء أكثر من الرضوخ .

إن القيود المصاحبة للسلطة السياسية تمت مناقشتها بواسطة البروفسور شارلز ميريام Professor Charles E. Merriam (١٥) . كثيرًا ما شكك كتاب نظريات التاريخ فى مدى قيادة "القادة" فى الواقع . ما درجة اتساع منطقة التباين التى من خلالها تواصل المجموعة الخضوع لقيادة؟ بمعنى حقيقى جداً ، القائد أو الرئيس هو مجرد سائق حافلة يتركه الركاب مادام سيأخذهم فى الاتجاه الذى يودون الذهاب إليه . ويتركون له قدرًا ضئيلاً من حرية التصرف بالنسبة للطريق الذى يجب أن يسلكه .

استخدامات السلطة :

عُرفت السلطة بأنها تلك العلاقة التى تؤمِّن سلوكًا منسقًا فى مجموعة بإخضاع قرارات الفرد لقرارات الآخرين ؛ لذا فإن ممارسة السلطة فى مجموعة تنتج درجةً كبيرةً من الفصل لعمليات اتخاذ القرار من الأداء الحقيقى ، أو ما يمكن أن يطلق عليه "التخصص" الرأسى (أو العمودى) فى صنع القرار .

---

(١٣) المصدر السابق . ص ١٥٥

(١٤) يظهر الأدب العسكرى معرفة واضحة لأهمية منطقة القبول كعنصر أساسى فى التكتيك : فن تنظيم القوى الحربية . أنظر : الوصف التوضيحى لعلم النفس فى المعركة Cf. Col. J. F. C. (op. cit., pp. 140-141)

(١٥) انظر الفصل "The Poverty of Power" فى كتابه تحت عنوان Political Power (pp. 156-183)

مثلما يمكن للربان أن يجعل قراراته خاضعة لمسار محدد مسبقًا على الخريطة ، فإن عضو المنظمة يخضع سلوكه لسيطرة الجهة المتخذة للقرار فى المنظمة . فى الحالة الأولى ، التنسيق يحدث فى سلوك فرد واحد على مدى فترة زمنية . فى الحالة الثانية ، يحدث التنسيق فى سلوك عدد من الأفراد ، فى فترة زمنية قصيرة أو طويلة . القاعدة المتضمنة فى كلتا الحالتين واحدة : إخضاع القرارات الخاصة لقرارات عامة .

التخصص الرأسى أو التخصص فى اتخاذ القرار ممكن دون استخدام السلطة . فيمكن إعطاء دور إشرافى محض أو "طاقم" لوحدة ما فى المنظمة ، ولكن من خلال توصياتها فإنها تتخذ قرارات تكون مقبولة فى مكان آخر فى المنظمة . وبالرغم من ذلك ، فحتى الآن ونظرًا لأن التوصيات فى إدارة الموظفين تكون مقبولة دون إعادة فحص بخصوص استحقاقاتها ؛ فإنها فى الواقع تمارس السلطة ، كما عرَّفنا المصطلح ، وسيكون من الصعب الاستدلال من المنظمة حيث يوجد التخصص الفعال لعملية صنع القرار بدون ممارسة سلطة – على الأقل – للحفاظ عليه .

إن الاستخدام الواسع للسلطة بوصفها أداة تنسيق لنشاط الجماعة يعكس الاستخدامات المهمة التى يمكن أن تؤديها هذه الأداة . هناك ثلاث وظائف للسلطة تستحق اهتمامًا خاصًا :

(١) أنها تفرض مسؤولية الفرد على هؤلاء الذين يملكون السلطة .

(٢) تضمن الخبرة فى اتخاذ القرار .

(٣) أنها تسمح بتنسيق النشاط .

المسؤولية :

يركز الكتاب الذين يكتبون عن الجوانب السياسية والقانونية للسلطة على أن وظيفتها هى فرض تناسق الفرد مع القواعد الموضوعة من طرف المجموعة أو بمن يتقلدون السلطة من بين أعضائها (١٦) . وعليه فإن تشريعات المشرع – على سبيل

(١٦) Charles E. Merriam , Political Power, p. 16, and History of the Theory of Sovereignty Since Rousseau (New York: Columbia University Press, 1900); C. J. Friedrich, Responsible Bureaucracy (Cambridge: Harvard University Press, 1932), pp. 20-24.

المثال – تقبل على أنها سلطوية ليس من خلال الهرمية الإدارية فحسب ، ولكن بواسطة كل الأشخاص الواقعين تحت نطاق تخصصها . وعندما يحدث العصيان ، يبرز عدد من العقوبات ويتم تطبيقها ضد العضو المتمرد . فجوهر العديد من المؤسسات الاجتماعية المهمة يتكون من نظام سلطة ، ومجموعة من العقوبات لفرضها . فالدولة نفسها مثال أساسى – وفيها قانون الملكية ، الكنيسة ، وحتى العائلة – تقع ضمن هذه الفئة [١٧] .

هذا الجانب من السلطة له أهمية كبيرة لنقاشنا هذا . إن فكرة الهرم الإدارى فى دولة ديمقراطية غير قابلة للتفكير بها دون الفكرة المقابلة ، وهى الآلية التى يتم بموجبها محاسبة هذا الهرم [١٨] . أما قضية المسؤولية فيجب أن تكون موضوعًا مركزيًا لأى نقاش حول العلاقة بين الأجهزة الإدارية والتشريعية أو أى تحليل للقانون الإدارى .

عندما تستخدم السلطة لفرض المسؤولية فإن العقوبات تلعب دورًا مهمًا فى هذه العملية ، وهذا يفسر الاهتمام المعطى لموضوع العقوبات فى نقاشات السلطة . وحتى فى هذا السياق ، فإن أهمية العقوبات يجب ألا يبالغ فيها . فالشخص الذى يقبل سلطة المشرع ، مالك عقار ، أو أب داخل إطار مؤسسى معين ، فإنه يكون مدفوعًا أكثر بالأفكار الأخلاقية التى غرسها فيه المجتمع أكثر من الخوف من العقوبات . أى أن الفرد فى مجتمع ما يعتقد بأنه يجب عليه إطاعة القوانين التى تتبناها بواسطة

---

(١٧) لتفسير "الملكية" على ضوء السلطة والقرار ، انظر :
John R. Commons, Institutional Economics (New York: Harcourt, Brace, 1933), pp. 44-45; and Albert Kocourek, Jural Relations (Indianapolis: Bobbs-Merill, 1927), pp. 305-334.

(١٨) للاطلاع على أفكار متنوعة عن الشكل الذى ينبغى على المسؤولية أن تأخذه ، أنظر :
John M. Gaus, "The Responsibility of Public Administration," in The Frontiers of Public Administrations, ed. Gaus, White, and Dimock (Chicago: University of Chicago Press, 1936), pp. 26-44; C. J. Friedrich, Responsible Bureaucracy; C. J. Friedrich, "Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility," in Public Policy, 1940 (Cambridge: Harvard University Press, 1940), pp. 3-24; Herman Finer, "Administrative Responsibility in Democratic Government," Public Administration Review, I:335-350 (Summer, 1941).

السلطات المؤسسة ، وأيضًا يجب عليه الاعتراف بحقوق الملكية . إن توضيح النظام الكلى للسلطة والمسؤولية من حيث العقوبات فيه تبسيط للموقف .

الخبرة :

الوظيفة المهمة جداً للسلطة هى تأمين قرارات ذات جودةٍ عاليةٍ من العقلانية والفاعلية . وقد سبق أن أدركنا أن التخصص له أهمية أساسية بالنسبة للكفاءة الإدارية . وليس من الضرورى هنا تكرار الأمثلة الكثيرة التى توضح أن التخصص يزيد فى الإنتاجية (١٩) . مزايا التخصص هذه تكون مهمة عندما يكون التخصص متعلقًا بعملية "صنع" و"اتخاذ" القرار .

رئيس المدينة فى مجتمع صغير هو شخص متعدد المهارات : حيث يجب أن تكون لديه مهارات المهندس ، المحاسب ، التنفيذى ، المشرف على العمال ، محصل الفواتير ، والميكانيكى . وكذلك يجب أن يكون متعدد المهارات فكريًا : حيث يجب عليه أن يتخذ كل القرارات بنفسه لتوجيه نشاطاته ونشاطات مرؤوسيه خلال اليوم العملى ؛ يجب أن يدرك متى يصلح شارعًا ما ، ومتى يبنى مصارف ؛ يجب عليه أن يتوقع احتياجاته من الأدوات واحتياجات موظفيه ، ومتى يتم شراء المعدات ، ومتى يتم توظيف المستخدمين، يجب عليه تحديد مدى التواجد الأمنى الذى يحتاجه ، والخدمات الصحية المطلوبة .

في حين الإدارى فى مدينة كبيرة أمره مختلف جداً . فإذا كان حجم موظفيه كبيراً بشكلٍ كافٍ فإنه يمكن أن يوظف مهندسًا لأعمال الأشغال العامة ، واتخاذ القرارات الفنية فى هذا المجال . ويمكن أن يكون لديه متخصص أو أكثر فى شؤون الموظفين بالإضافة إلى مندوب للمشتريات . والمشرفون على طاقم العمال يمكن أن يمارسوا إشرافًا حقيقيًا على العمال . وكل قرارٍ لإدارة المدينة سيكون خاضعًا لدراسةٍ متخصصةٍ وخبيرةٍ نسبيًا .

---

(١٩) L. Gulick, "Notes on the Theory of Organization," in Gulick and Urwick, op. cit. , pp. 3-4

للاستفادة من مزايا المهارة المتخصصة فى منظمة كبيرة ، يقسّم العمل فى المنظمة – بقدر الإمكان – بطريقة معينة بحيث كل العمليات التى تحتاج إلى مهارة معينة يمكن أن يؤديها الأشخاص الذين يمتلكون تلك المهارة . للاستفادة من مزايا الخبرة فى اتخاذ القرار بنفس الطريقة ، يتم إسناد مسؤولية القرار ، بقدر الإمكان ، بطريقة تجعل القرارات التى تحتاج إلى معرفة أو مهارة معينة يؤديها الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة أو المهارة . وهذا يتضمن تقسيم للقرارات التى تحكم المنظمة إلى قرارات جزئية عديدة ، وتحديد نشاطات كل عضو فى المنظمة فى عدد قليل من هذه المكونات .

الأداة الأساسية لتأمين الخبرة فى قرارات المنظمة يتم بوضع المتخصص فى موقع إستراتيجى فى الهرم الرسمى للسلطة ، أى فى موقع يجعل قراراته مقبولة كمقدمات قرار من قبل الأعضاء الآخرين فى المنظمة . هذه ميزه أساسية للتنظيم وفق "العمليات" Organization by process . وعندما تكون كل النشاطات الملائمة للقرارات الهندسية منظمة فى دائرة واحدة ، يكون من السهل تخصيص وظيفة القرار بطريقة تؤمن الكفاءة الفنية اللازمة [٢٠] .

بقدر ما يكون إيصال القرارات محصوراً فى الهرم الرسمى للسلطة ، يكون من غير الممكن تأمين الأنواع العديدة من المساعدة الفنية المطلوبة دائماً لقرار واحد . فقسم فى مدرسة صغيرة – مثلاً – لا يكون لديه الإمكانيات الفنية والطبية لاتخاذ القرارات فيما يخص الخدمات الصحية بالمدرسة أو الاستشارة الهندسية المطلوبة لصيانة مصنع المدرسة .

لذا فإنه لتأمين كل مزايا الخبرة فى اتخاذ القرار ، يجب أن نتجاوز البنية الرسمية للسلطة . ويمكن أن تكتسب "سلطة الأفكار" أهمية فى تنسيق المنظمة مع "سلطة العقوبات" .

التركيز فى هذه المناقشة كان منصباً على المعرفة الفنية التى تحتاجها القرارات . فالخبرة يمكن أن تنطبق على أنواع أخرى من المعلومات . فأقسام الشرطة الحديثة فى

(٢٠) Cf. Frederick W. Taylor, The Priciples of Scientific Management (New York: Harper & Bros., 1911), pp. 99-113.

المدن الكبيرة لديها غرف لاستقبال المعلومات بالهاتف ، أو أى وسيلة أخرى ، حول الحوادث التى تستحق الاهتمام ، والتى يكلف فيها أفراد الشرطة بالتحقيق فى هذه الحوادث . وأهمية هذه الغرف بالنسبة لعملية اتخاذ القرار (فى هذه الحالة توزيع أفراد الشرطة) تتمثل فى موقعها الإستراتيجى بالنسبة للمعلومات التى ترد . نكرر مرة أخرى أن البنية الرسمية للسلطة تلعب دوراً صغيراً فى هذه العملية ويمكن تجاهلهما بخطوط الاتصال عدا حالات الخلاف .

فى الهرم التنظيمى ، يتمتع الرئيس ، عادة بحكم منصبه ، بنفس مزية المعلومات عن مرؤوسيه . الحد الذى تكون فيه هذه الميزة حقيقية ، والحد الذى تكون فيه خيالية يعتمد كثيراً على تعميم خطوط الاتصال في المنظمة . فالرئيس الذي يمتلك تلك المزايا المتعلقة بالمعلومات لا يلجأ كثيراً لاستخدام عقوبات السلطة عكس الرئيس الذى يكون مرؤوسوه فى وضع أفضل فى ما يخص المعلومات لاتخاذ القرار .

التنسيق :

الوظيفة الثالثة للسلطة ، أى تحقيق التنسيق ، قد تمت مناقشتها بتوسع فى الأجزاء الأولى لهذا الفصل . يجب التفريق بوضوح بين التنسيق والخبرة . فالخبرة تتضمن تبنى القرار الجيد . ويهدف التنسيق إلى تبنى نفس القرار من طرف كل أعضاء المجموعة ، أو تحديداً قرارات ثابتة لتحقيق الهدف المحدد .

لنفترض أن عشرة أشخاص يتعاونون فى بناء قارب . وأن لدى كل واحد منهم خطةً ولم يتم تنسيق الخطط بينهم فإن النتيجة تكون مركبًا غير صالح . ربما كانوا سينالون قدراً من النجاح لو كانوا تبنوا تصميمًا رديئًا واتبعوا كلهم نفس هذا التصميم .

ففى الجزء الأول من حملة واترلو ، قسم جيش نابليون إلى قسمين . الجناح الأيمن بقيادة الإمبراطور نفسه الذى واجه بلشر فى لجنى ، والجناح الأيسر ، بقيادة المارشال نى ، واجه ويلنجتون فى كواتر براس . استعد كل من نابليون والمارشال نى للهجوم وأعدا خططًا ممتازةً لعملياتهم التالية . لسوء الحظ فكلا الخطتين توقعتا

استعمال قوات إيرلون فى ضربة قاضية على جانب جيش العدو . إلاّ أنه بسبب فشلهم فى إيصال المعلومات عن الخطتين ولأن الأوامر لم تكن واضحة فى يوم المعركة ، قضت قوات إيرلون يومها فى المشى ذهابًا وإيابًا بين الميدانين بدون الدخول فى عمل . لو كان هنالك تنسيق للخطط حتى ولو بطريقة غير جيدة ، لنالت قدراً كبيراً من النجاح .

بممارسة السلطة ، يمكن تركيز وظيفة اتخاذ القرار ، حتى يمكن لخطة عامة للعمليات أن تحكم نشاطات أعضاء المنظمة . مرةً أخرى هذه العملية مماثلة للعملية التى بموجبها يخطط الفرد لنشاطاته عبر فترةٍ زمنيةٍ ممتدةٍ .

التنسيق يمكن أن يتم بالمعنى الإجرائى والجوهرى . يعنى بالتنسيق الإجرائى تحديد المنظمة نفسها ، أى الوصف المعمم للسلوك والعلاقات بين أعضاء المنظمة . وهو يؤسس السلطة ويحدد مجال النشاط والسلطة لكل عضوٍ فى المنظمة .

أما التنسيق الجوهرى فيعنى بمحتوى نشاطات المنظمة . ففى مصنع للسيارات ، فإن الجدول العملى للمنظمة هو مظهر من مظاهر التنسيق الإجرائى في حين أن مخططات محرك السيارة المصنعة تُعدُّ مظهراً من مظاهر التنسيق الجوهرى .

وحدة الأمر :

فى الفصل الثانى كانت هناك بعض الملاحظات على قصور فكرة وحدة الأمر ، كما تصاغ هذه الفكرة . وقد أشرنا بأن وحدة الأمر تتحقق دائمًا ؛ لأن المرؤوس عندما يبنى قراره على مقدمتين متعارضتين فإنه يكون قادراً على قبول واحدةٍ منهما وتجاهل الأخرى . عليه عندما تشجع وحدة الأمر ، لا يكون هذا هو كل المقصود .

كما سبق أن بينا فى الفصل الثانى ، فإن وحدة الأمر تؤخذ لتعنى أن أى فرد فى منظمة إدارية سيتقبل سلطة فردٍ واحدٍ فقط فى المنظمة . صلاحية هذه القاعدة كجزءٍ سليمٍ من أجزاء المنظمة تم نقده على أساس أنه لا يعطى أى مبرر لعدم تقبل الفرد لمقدمات قرار معينة من مرؤوس ما ، ومقدماتٍ غير متعارضةٍ من آخر . فهو - مثلاً - يمكن أن يتقبل سلطة الرئيس فى تحديد برنامج وحدته ، في حين يتقبل أيضًا سلطة قسم المحاسبة فيما يخص السجلات المالية التى يجب الاحتفاظ بها ، أو إذا أردنا

استخدام "الإشراف الوظيفى" لتايلور كمثال ، فقد يتقبل تعليمات أحد المشرفين على العمال بسرعة كبيرة وتعليمات مشرف آخر بسبب ملاءمتها .

ربما يمكن فهم الهدف من إنشاء وحدة الأمر بصورة أفضل إذا درسنا النتائج المفترض أن تنشأ من أجلها هذه الوحدة . إنه من غير المرغوب فيه للمنظمة أن تعاقب المرؤوس الذى يتلقى أوامر متعارضةً متعلقةً بنفس مقدمة القرار لعدم تنفيذ الأوامر ، أو أن يوضع فى الموقع الذى يمكنه من تنفيذ أحد الأمرين الذى يفضله . فى الحالة الأولى فإن المرؤوس ، يحط من روحه المعنوية بسبب موقف الاستحالة التى يجد فيه نفسه . وفى الحالة الثانية يحتفظ بحرية التصرف الأصلية ؛ ومن ثم لا يكون خاضعًا لسلطة حقيقيةٍ . علاوةً على ذلك ، فالرئيس إذا لم يستطع أن يجعل المرؤوس مسؤولاً عن تنفيذٍ التعليمات ، لا يكون مسؤولاً ، هو نفسه ، عن النتائج . ليس هناك شك فى أن هذه الصعوبات حقيقية وأساسية ؛ إلاّ أن المشكلة الوحيدة هى هل وحدة الأمر هى الحل الوحيد والأفضل ؟

على العكس من ذلك ، يبدو أن هنالك على الأقل أربعة أساليب عامة لمنع أو حل الصراعات فى السلطة :

(١) وحدة الأمر بالمعنى التقليدى : أى أن كل فرد يتلقى الأوامر من رئيسٍ واحدٍ فقط .

(٢) وحدة الأمر بالمعنى الضيق ، كما تم تعريفها فى الفصل الثانى ، أى الفرد يمكن أن يتلقى الأوامر من عدة رؤساء ، لكن فى حالة التعارض يكون لديه رئيس واحد فقط يفترض طاعته .

(٣) تقسيم السلطة ، أى أن كل وحدة فى المنظمة مكلفة بمجال محدد يكون فيه لديها سلطة خاصة بها فقط ، وتكون كل مقدمات القرار لكل فرد الواقعة ضمن هذه المنطقة خاضعة لتلك السلطة .

(٤) نظام الرتب ، أى أن الفرد خاضع لسلطة كل أفراد مرتبة معينة . وإذا تلقى أوامر متعارضة فإنه يطيع آخر أمر تلقاه ، لكن عليه أن يرفع التعارض لعناية من أصدر الأمر . فعلاقات السلطة بين الضباط ورجال الجيش أو الملاحة العاديين تتبع هذا الإجراء .

هذه الإجراءات ، خاصة الثانية والثالثة والرابعة ليست معزولة عن بعضها البعض بل يمكن جمعها فى منظمة واحدة .

هرمية السلطة :

ترتيب أعضاء المنظمة فى شكل هرمى أو أمر يوفر الأساس للطريقة الأولى أو الثانية لتفادى التناقض والصراع فى السلطة . فالتمسك بهذا الترتيب إما أن يمنع إصدار أوامر متعارضة بين المرؤوس ومختلف المشرفين ، أو إذا كان فردان فى نفس المستوى على الهرم ويعملان على أهداف متناقضة ، فإن هذا ينهى التعارض بينهما آليًا وذلك بإخضاعه لقرار رئيس مشترك في هذا الهرم : لذا فإن الهرم الإدارى يوفر إجراءً محددًا لتحديد من يتخذ القرار .

إن هرمية السلطة ، فى الممارسة الحقيقة ، تمثل توفيقًا بين نظريتين خاصة بوحدة الأمر الموضحة أعلاه ، أى أن خطوط السلطة فى الهرم توفر القنوات الطبيعية (وليس الاستثنائية) لنقل الأوامر ، وعندما يحدث تداخل فى الأوامر فإنه يرجع للهرم من أجل الخلاف .

تقسيم السلطة :

يمكن وصف هرمية السلطة على أنها تقسيم السلطة حسب الأشخاص ، أى أن كل فرد مكلف بسلطة (سلطة استثنائية ، إذا تم اتباع النظرية الأولى) على مجموعة محددة من المرؤوسين . أيضًا من الممكن تقسيم السلطة حسب الموضوع ، أى كل فرد يكلف بسلطة فى موضوع محدد من عمل المنظمة . ويطلق على هذا فى الأدب الإدارى التخصص "الوظيفى" للسلطة .

السلطة حسب الموضوع تتم عبر إصدار اتصالات سلطوية : تعليمات ، كتيبات المهام ، وغيرها ، أى لترسيم المجال الذى يجب على كل عضو فى المجموعة أن يحصر نشاطاته فيه ، والذى تكون فيه قرارات كل فرد لها صفة سلطوية فى المجموعة . فبدلاً من اتخاذ القرار ، فى كل حالة تعارض ، أىّ القرارات يجب طاعتها وأى منها يجب عدم طاعته ، توضع قاعدة عامة مسبقًا بحيث تعطى لكل عضو فى المجموعة مجالاً معينًا للقرار يكون لديه فيه سلطة .

وإذا تم تنفيذ عمل أعضاء المجموعة بانعزالٍ مشتركٍ ، لا يكون هناك حاجة لتقسيم السلطة ، متجاوزًا البناء الهرمى . وعلى كلٍ عادة ما تكون الطريقة التى يؤدى بها كل عضوٍ فى المجموعة عمله تؤثر فى عمل العضو الآخر . فتباطؤ شخص واحد فى صفٍ ، كالتجميع مثلاً ، يمكن أن يعطل كل الصف . وتأخر وكيل المشتريات يمكن أن يؤثر على مجموعة البناء . فقد يؤخر تجمع المواد على مكتب الموظف عملية المراسلات .

حتى وإن وجدت هرمية للسلطة ، فإنه من الضرورى تقسيم المنظمة إلى خطوط وظيفية أو موضوعية . يوجد معياران لقياس نجاح توزيع السلطة :

(١) المدى الذى يمكن أن تساعد به أو تعوق عمل المجموعة .

(٢) والمدى الذى يمكن أن تقلل فيه النزاعات حول الاختصاصات . ليس بالضرورى أن يلتقى هذان المعياران . مثلاً تقسيم السلطة فى مصنع سيارات على أساس موقع السكن بالنسبة لكل من يشترى سيارة - له معنى واحد فقط ولكنه لا يساعد كثيرًا فى عملية التصنيع . ولضمان النجاح يجب تكييف تقسيم السلطة مع تقسيم العمل أى مع تقنية عملية العمل .

فحتى تحت أفضل الظروف ، تبرز حالات يكون فيها الاختصاص به بعض الالتباس . ويكون الاحتمال كبيرًا إذا كان هناك جزءان من المنظمة منظمان على مبادئ مختلفة : خطى ومساعد ، ووظيفى وجغرافى . فى هذه الحالات ، تبرز الحاجة لطلب حل النزاع . ويمكن استخدام هرمية السلطة لهذا الغرض ، أو يمكن استخدام وكالات خاصة بحل النزاع .

عندما يوجد تقسيم رسمى للسلطة على أساس الموضوع ، يتم حل النزاع على أساس مختلف عن ذلك الموجود فى الهرمية البسيطة ، التى تحال إلى رئيسٍ عامٍ - أى رغم أن العملية يمكن أن تكون واحدة . وعندما لا يوجد تقسيم للسلطة ، فإن كل نزاع يرفع إلى رئيس ويقرر فيه حسب استحقاقاته . وعندما يكون هناك تقسيم للسلطة ، فإن الموضوع المطلوب البت فيه لا يمثل قضية فى النزاع بقدر ما يمثلها موضوع التقاضى .

فى العملية الأخيرة والتى يمكن أن نطلق عليها "التقاضى" يمكن ألا يهتم الرئيس بمحتوى القرار أو ملاءمته بقدر ما يهتم "بقانونيته" ، أى كفاءة متخذ القرار على ضوء

البنية الرسمية التنظيمية . بدون هذا التقسيم للسلطة ، فإن الرئيس يكون مهتماً مبدئياً بمزايا القضية المعينة .

على سبيل المثال ، يمكن أن يكون هناك خلاف بين وكيل مشتريات وموظف ما حول المواصفات لبعض أنواع القرطاسية . فالموظف يمكن أن يكون راغباً فى نوعٍ معينٍ وجودةٍ معينةٍ ، ويصر وكيل المشتريات على تسليم نوعٍ آخر . وإذا كان هذا مجرد قضية سلطة هرمية ، فإن الرئيس العام لهذين الموظفين يواجه بقضية أى نوع من الورق أفضل للاستخدام المتوقع له .

فى المنظمة التى يوجد بها توزيع رسمى للسلطة ، فإن القضية لا ترفع إلى الرئيس بهذا الشكل . بل كل مرؤوس سيزعم أن القرارات التى تحدد نوعية الورق تقع ضمن مجال سلطته . فبدلاً من تحديد أى أنواع الورق أفضل ، فإن الرئيس يجبر على تحديد مَنْ مِن الموظفين لديه الحق فى تحديد الورق الأفضل . وعوضاً عن مواجهة قضية تقنية ، فإنه يواجه بقضية إدارة .

طبعًا ، فى الممارسة ، فإن الموضوع نادراً ما يحدد على هذا الأساس الواضح . فالرئيس الإدارى سيضطر للخوض فى قضايا سلطوية وفى مزايا الموضوع . فهو يتأثر أكثر باعتبارات الملاءمة عندما تكون خطوط الاختصاص غامضةً أكثر منه عندما يكون توزيع السلطة واضحًا . على الجانب الآخر - للحفاظ على خطوط السلطة وتقسيم العمل فى المنظمة - يجب على الرئيس مساندة قرار معين لأنه يقع ضمن مجال سلطته أكثر من كونه القرار الصحيح .

حتى مع كل هذه المؤهلات فإن المثال يعد تبسيطاً مبالغًا فيه للمشكلة الحقيقية : لأنه يعطى اهتماماً فقط للحفاظ على علاقة السلطة . فى الممارسة ، عندما يرفع نزاع سلطوى إلى الإدارة فإنه يجب أن يأخذ فى الاعتبار:

١ - الأثر الذى يمكن أن يحدثه قراره على خطوط السلطة .

٢ - الأثر الذى يحدثه على سياسة المنظمة .

٣ - المعلومات التى يمده بها الصراع فيما يخص صحة وكفاءة مرءوسيه . النقطة الأولى سبق وتمت مناقشتها .

فيما يتعلق بالنقطة الثانية ، ربما يكون صحيحًا أن الإدارى يميل إلى النظر فى مزايا النزاع أكثر من تحديدها على أساس اختصاصى ، إذا كانت قضية سياسة تنظيمية مهمة . فالنزاعات الاختصاصية ، بحقٍ ، هى وسائل مهمة لرفع مواضيع السياسة المهمة للإدارى الأعلى سلطة ومنعها من تحديد المستويات الدنيا بدون علمه . بالمثل فإنها وسائل لإعلامه بخصائص ووجهات نظر مرءوسيه (وهذا يحتمل معنى النقطة الثالثة) . عندما تكون السياسة فى المنظمة فى مراحلها التكوينية ، تكون هناك مزايا مهمة خاصة بالإدارى المسؤول بوجود توزيع للسلطة غير محدد نوعًا ما بحيث يسمح بظهور مثل هذه النزاعات . يستخدم أسلوب "اللعب ضد بعض" من قبل الإدارة العليا غالبًا حتى لا يتم اعتبارها إدارة ضعيفة .

وإذا استخدم الإدارى هذا الأسلوب للحفاظ على السيطرة على قرارات مرءوسيه ، فإنه يواجه بمهام حساسة تتعلق بمنع الخطوط التنظيمية والاختصاصية من التفكك تمامًا ، ومنع الخلافات بين مرءوسيه التى يبث فيها حتى لا يؤدى ذلك إلى خلافات أو قطيعة شخصية بين الوحدات الفرعية للمنظمة من أجل السلطة والنفوذ . بغض النظر عن هذه الأخطار فمثل هذه الأساليب قد يقود إلى التنازل الفعلى .

الرتبة :

الرتبة بوصفها ركيزة لعلاقات السلطة ، توظف دائمًا فى سياق هرمية السلطة . فى المنظمات العسكرية ومنظمات أخرى ، يكون مهمًا أهمية مطلقة تأمين استمرارية السلطة والتيقن من علاقاتها فى كل الأوقات . يتم هذا عن طريق نظام الرتب . فعندما يكون هناك طارئ كوفاة ، أو غياب مسؤول ، فإنه يربك النمط التنظيمى الطبيعى مؤقتًا ، وتستخدم الرتبة لإعادة تأسيس نظام السلطة .

هذا النمط يخلق تعقيدات إدارية . فشخص ما مكلف بمهمة عمل لمكتب ما ، يمكن أن يعطى تعليمات متناقضة عن طريق مسؤول آخر . فالضمان الوحيد هنا هو ضبط كل موظف ومعرفته بأنه يمكن أن يحاسب على إرباك المنظمة الإدارية من خلال سوء استخدامه للسلطة .

تطبيق العقوبات :

ربما يكون من الأفضل التكرار هنا بأن السلطة ، كما هى مستخدمة فى هذا الفصل ، تشير إلى قبول المرؤوس لقرارات الرئيس ، وليس سلطة الرئيس فى تطبيق العقوبات على المرؤوس فى حالة عدم طاعة هذه القرارات . فى معظم المنظمات الحديثة فإن الرئيس المباشر لا يمتلك السلطة غير المنظمة فى التعيين والطرد ، بالرغم من أنه بغض النظر عما إذا كان هناك مشروع خدمة رسمى ، فإن تقييم الرئيس له يكون العامل الرئيسى فى تحديد فرص الترقية ، وزيادة الرتب ، وغيرها .

ونظرًا لأن سلطة الرئيس المباشر فى فرض العقوبات محدودة ، فإن عليه الاعتماد على حوافز أخرى أكثر إيجابيةً لفرض سلطته . على الجانب الآخر ، هؤلاء الذين لديهم القوة لفرض العقوبات ، إذا ما استعملوا هذه القوة ، فإنهم يعززون أو يضعفون خطوط السلطة التى تم تأسيسها . عدم القدرة على الانتظام ، سواء أكان ذلك مباشرًا أم بمناشدة رؤسائه ، فالمرؤوس الذى ليس لديه ولاء سريعًا ما يحطم سلطة أى فرد فى الهرم الإدارى .

وهكذا فإن سلطة النظام عندما توكل إلى الرئيس المباشر ، فإن نظام السلطة فى المنظمة يتخذ بصفة عامة بنيةً هرميةً محدودةً نوعًا ما . كل فرد سيعرف من هو "الرئيس" . يمكن أن نقول إنه تحت هذه الظروف فإن الأفراد الذين يمارسون سلطة وظيفية ، حسب خطة المنظمة ، فى نطاق معين بدون سلطات نظامية سيكون دورهم استشاريًا أكثر منه سلطويًا .

يجب ملاحظة أنه بغض النظر عما إذا كانت سلطة تطبيق العقوبات موزعة خلال الهرم الإدارى أم مركزة فى المستويات العليا للهرم ، فإن "وحدة الأمر" تكون مراقبةً إلى المدى الذى يكون فيه الفرد المعين غير خاضع لعقوبات من مصدرين مستقلين . هذا المفهوم لوحدة الأمر أكثر تميزًا وضيقًا من الاثنين الموضحين سابقًا ؛ حيث إنه لا يشير إلى الحق فى إصدار الأوامر بل إلى سلطة فرض عقوبات على عدم طاعة الأوامر .

تعليقات ختامية :

هذا الكتاب فى الأساس عمل وصفى وليس لتقديم حلول . ليست هناك محاولة لتحديد المبادئ المتعلقة بالاستخدام السليم لهذه الأدوات المتعددة لتوزيع السلطة ، لكن يمكن تقديم تعليقات مبدئية . فى الحقيقة لا تحاول أى منظمة أن تعمل دون نوعٍ ما من الهرم السلطوى . بعض المنظمات تعمل على أساس نظرية أن الهرم الإدارى يحدد القنوات الوحيدة للسلطة ، وبعض المنظمات على أساس نظرية أنه يجب الرجوع إلى الهرم الإدارى فقط فى حالة تعارض السلطات . مهما كانت النظرية فإن الممارسة تمثل دائما توفيقًا بين هذين الاثنين .

فى كل المنظمات تقريبًا ، تكون السلطة محددة بالموضوع ، وتوزيع الموضوع أحيانًا يتعارض مع توزيع الهرم الإدارى . فى هذه الأحوال يستخدم الهرم الإدارى كآلية لحل نزاع التقاضى . هذه النزاعات توفر للإدارة العليا مصدراً مهمًا للمعلومات فيما يتعلق بما يحدث فى المستويات الدنيا ولا يميل الإدارى للتخلص منها كليًا ، حتى لو كان قادراً على ذلك ، عن طريق توزيع محكم للسلطة . إن توزيع السلطة لتطبيق العقوبات واستعمال هذه السلطة يكون له تأثير كبير على حدة خطوط السلطة وعلى الأهمية النسبية على سلطة الموضوع والسلطة الهرمية .

فى بعض المنظمات يحتاج الهرم الإدارى وتحديد نطاق السلطة أن تدعم بنظام رتب لمنع أى انقطاعات فى استمرارية الأمر .

التنظيم الرسمى وغير الرسمى :

الأسلوب الذى تستخدم به السلطة للحفاظ على التنسيق فى المنظمة تمت مناقشته . التنسيق الإجرائى ، أى تحديد خطوط السلطة ، ومجالات النشاط والسلطة لكل عضو فى المنظمة يخلق "منظمة رسمية" ومجموعة من العلاقات المجردة والأقل ديمومة والتى تحكم سلوك كل مشارك . نلاحظ أن السلطة تدخل فى التنظيم الرسمى بطريقتين : أولاً : سلطة هؤلاء الأفراد الذين يمارسون سيطرةً على المجموعة وتستخدم لتأسيس وتعزيز مشروع التنظيم الرسمى . ثانيًا : مخطط التنظيم الرسمى نفسه ويحدد خطوط السلطة وتقسيم العمل الذى يجب أن يتبع لتنفيذ عمل المنظمة .

للتوضيح ، فإن قوانين الكونجرس يمكن أن تنشئ مصلحة للزراعة وتحدد مسؤوليات مؤسسة المصلحة العامة . إن سكرتير دائرة الزراعة الذى يستمد السلطة من هذه الخطة الرسمية للمنظمة – يمكن أن يخلق بنفسه بنية رسمية داخل مصلحته ، بتقسيم العمل ، وتفويض سلطته .

بالإضافة إلى تخصيص نطاقات للنشاط وتأسيس علاقات سلطة ، فإن مخطط التنظيم الرسمى يمكن أن يؤسس إجراءات وخطوط اتصال . واللوائح تحدد من الذى يعين أو يقيل من ، ومن الذى يعطى الأوامر لمن ، ومن المسؤول عن مهمات معينة ، ومن الذى يكون توقيعه معتمداً على قرارٍ معينٍ ، وهلم جرًا . للغالبية العظمى ، فإن هذه العلاقات يمكن أن توصف بأنها مجردة ، دون الرجوع إلى المحتوى المعين لعمل المنظمة .

هذا المشروع الرسمى للمنظمة يختلف دائمًا عن التنظيم ؛ لأنه فى الحقيقة يعمل فى عدة أوجه مهمة . أولاً : هناك عدة نقاط تم إغفالها ، أى أن المنظمة الحقيقية تظهر عدة علاقات بين الأشخاص لا تظهر فى المخطط الرسمى . فنائب الرئيس المسؤول عن المبيعات والذى يلعب الجولف (gulf) عادة مع رجل أعمال يمكنه مناقشة مشكلات التجارة معه فى هذه المناسبات . ثانيًا : العلاقات بين الأشخاص يمكن أن تتعارض مع المواصفات . قد يرفض عامل المخرطة قبول تعليمات رئيسه المباشر الخاصة بسرعة آلته فى مهمة ما . قد يزودنا مشروع المنظمة بحقيقة أن الدائرة A ستكون على علم بالقرارات المعنية التى تصنع فى الدائرة B ، ولكن ذلك لا يحدث .

إن مصطلح "التنظيم غير الرسمى" يشير إلى العلاقات بين الأشخاص فى المنظمة والذى يؤثر على القرارات إلاَ أنه إما أن يتم إغفالها من المشروع الرسمى أو أنها غير منسجمة مع المشروع . ربما يكون من الإنصاف القول بأن المنظمة الرسمية لا تعمل بفاعلية دون منظمة غير رسمية مصاحبة . كل منظمة جديدة لا بد أن يحدث لها "اهتزاز" قبل أن تسير بسلاسة ؛ وكل عضو جديد فى هذه المنظمة يجب أن يقيم علاقات غير رسمية مع زملائه قبل أن يصبح جزءًا مهمًا فى المنظمة العاملة .

حتى لو كانت البنية الرسمية مرغوبة فإنه لا يمكن تحديدها بالتفصيل حتى يتم تفادى الحاجة إلى ملحق غير رسمى . ومن جهة أخرى ، فإن البنية الرسمية لا تؤدى

أى وظيفة إلاّ إذا وضعت قيوداً للعلاقات غير الرسمية التى يسمح بها أن تتطور بداخلها . وبالتحديد فإنها وظيفة مهمة للتنظيم الرسمى لمنع تطور التنظيم السياسى - الصراع حول السلطة والنفوذ - لدرجة أنه قد يكون مؤذياً لعمل التنظيم ، وظيفة أخرى هى التحقق والتخلص من الازدواج والتداخل غير الضرورى فى عمل أجزاء المنظمة . ربما تكون الوظيفة الأكثر إيجابية للبنية الرسمية فى علاقتها مع البنية غير الرسمية هو تشجيع تطور الأخيرة عبر خطوط بناءة . أى أن التوزيع السليم للواجبات والحفاظ على قنوات اتصال كافية يمكن أن يقلل الحاجة إلى نمو القنوات غير الرسمية ، ويشجع اتجاهات التعاون فى البنية غير الرسمية .

علم النفس ونظرية السلطة :

من المهم أن نلاحظ أن الافتراضات عن السلوك الإنسانى ، بقدر ما تكون عقلانية لا تتضمن عادة افتراضات عن نفسية الشخص الذى يتصرف . دعنا نوضح هذه المقولة التى بها بعض المفارقة . ففى موقف معينٍ ، وفى وجود نظامٍ معينٍ للقيم ، هناك مسار عملٍ واحدٍ يمكن أن يتبعه الشخص العقلانى . إن هذا المسار تحت ظروف معينة معطاة هو الذى يزيد من تحقيق القيم . ومن ثم فالافتراضات النفسية بخلاف أوصاف النظام القيمى للفرد يحتاج إليها فقط لتوضيح سبب انحراف سلوكه فى لحظة معينة عن معيار العقلانية .

وبالمثال فإن المقترحات حول سلوك أعضاء المنظمة لا تتضمن عادة قضايا نفسية الفرد صاحب السلوك ، بقدر ما يكون السلوك محكوماً بنظام السلطة فى المنظمة . أى بقدر ما يكون الشخص مطيعاً لقرارات الآخرين ، فإن نفسيته ليس لها علاقة بسلوكه . ومن ثم فإن القضايا النفسية مهمة لتحديد المجال الذى فى إطاره تحترم السلطة ولكن لها أهمية فى تحديد أى سلوك سيكون فى هذا المجال .

يجب أن نضيف - طبعاً - أنه فى العديد من الحالات يكون من الصعب للرئيس السيطرة على التفسير والتطبيق الذى يعطى من طرف المرؤوس لأوامره ، وبقدر ما يكون هذا صحيحاً ، فإن مواقف الأخير لها أهمية جديرة بالاعتبار . بعيداً عن عدم

الرضوخ ، فإن الأمر يمكن أن ينفّذ بذكاء أو بغير ذكاء ، وبسرعة أو ببطء ، وبحماس أو بتذمر . المقولة فى الفقرة السابقة يمكن إعادة صياغتها بحذر : القضايا النفسية مهمة لتحديد النطاق الذى فى إطاره تحترم السلطة ، والدرجة التى ينفذ بها ما يقصده معطى الأمر ، ولكن بالقدر الذى تقبل فيه السلطة ولا يكون لديهم أهمية لتحديد كيف سيكون سلوك المرؤوس .

وللتوضيح ، دعنا ندرس ما كتب عن النفسية العسكرية ، هذه الكتابات تهتم بقضية مركزية واحدة أى كيف يمكن توسيع النطاق الذى فى إطاره يطيع الجندى رؤساءه عندما يواجه بمخاطر المعركة وشدائد حياة المعارك (٢١) .

إذا كانت طاعة الجنود كاملة ، فإن المعارك العسكرية ستكون محدودة فقط بالتحمل الجسمانى للجنود – أى مقدرتهم على المشية العسكرية ، وقابليتهم لآثار الرصاص . فيمكن أن تفشل وحدة فى هجوم ما بسبب إبادة العدو لهم جسديًا ، وتكون المعلومات الوحيدة المطلوبة فى تخطيط العمليات هى المعلومات الإحصائية عن آثار إطلاق النار تحت ظروف مختلفة (٢٢) .

فى الحقيقة ، قبل أن تباد الوحدة ستصل إلى نقطة ترفض فيها إطاعة الأوامر . سيرفضون التقدم عندما يطلب منهم ذلك ، أو سيسلمون أنفسهم للعدو . ففى حالة الهجوم تكون العوامل المحددة هى عوامل جسمانية تحدد متى يرفض الجنود طاعة الأوامر . للتأكد ، فإن وراء كل عدم طاعة أو استسلام يكمن الخوف من الإبادة ، إلاّ أن حجم الإنهيار قبل أن تتحطم المعنويات يختلف فى حدود واسعة تحت ظروف مختلفة (٢٣) .

---

(٢١) Col. J. F. C. Fuller, op. cit., pp. 140-141; Ardant du Picq, Etudes sur le combat (Paris: Hachette et Cie., 1880), pp. 7-8, and passim.

(٢٢) كان هذا صحيحًا تقريبًا فيما يتعلق بالجنود اليابانيين فى الحرب الحديثة . إذا كان الأمر كذلك ، كانت قيود السلطة فيسيولوجية أكثر منها نفسية .

(٢٣) Col. Gen. von Balck, Tactics, trans. Walter Krueger (Fort Leavenworth, Kans .: U.S. Cavalry Association, 1911), pp. 185-200

إذن يدخل علم النفس فى الإدارة بوصفها شرطًا مثلما تدخل العوامل الجسمانية والبنية أو أى عوامل بيئية أخرى . فهى جزء من تقنيات الإدارة أكثر من كونها جزءًا من النظرية الإدارية نفسها .

ملخص :

فى هذا الفصل تم توضيح سلوك المجموعة المنظمة بغرض عزل بعض خصائصها البارزة . فالفرد يعمل عضواً فى المجموعة عندما يطبق نفس مقياس القيم العام على خياراته ، مثلما يفصل باقى أعضاء المجموعة ، وعندما تكون توقعاته عن كيفية تأثير سلوك الأعضاء الآخرين على قراراته .

فى كل أنوا ع سلوك المجموعة ما عدا البسيطة منها ، يتم تبنى إجراءات محددة لتحقيق التنسيق . فالإجراء يكون تنسيقًا عندما يكيف سلوك كل فرد مع خطة المجموعة . فى كل الحالات ، التنسيق يتطلب إيصال عناصر مهمة فى وضع المجوعة لأعضاء المجموعة على الأقل .

وعندما يكون التنسيق أكثر من مجرد اتصال ، وعندما يؤثر عن قصد على سلوك أعضاء المجموعة فى الاتجاهات المرغوبة ، فإنه عادة ما يتضمن قياسًا للسلطة . فالسلطة تمارس على الفرد عندما يسمح الفرد بقرار شخص أخر لتوجيه خياره ، معطلاً لملكاته النقدية .

فالسلطة هى فقط شكل واحد من أشكال النفوذ . خاصيتها المميزة أنها لا تسعى إلى إقنا ع المرؤوس ، بل الحصول على قبوله . فى الممارسة الحقيقية – بالطبع – هناك خلط بين السلطة والاقتراح والإقنا ع ؛ مما يؤدى إلى السماح بإتخاذ القرار وتنفيذه حتى عندما لا يتم التوصل لاتفاق . ربما كان هذا الجانب التعسفى للسلطة قد تم التأكيد عليه بشكل مبالغ فيه فى مناقشة المفهوم . وعلى كل حال ، فالعنصر التعسفى للسلطة محصور فى "منطقة القبول" للمرؤوس .

يعتمد حجم منطقة القبول على العقوبات المتوافرة لدى السلطة لتنفيذ أوامرها . فهى لها على الأقل نفس أهمية العقوبات السلبية – أى القوة الجسدية والاقتصادية – وهى المجتمع الذى لديه هدف ما : التقبل الاجتماعى ، والشخصية .

يشكل تفادى علاقات السلطة المتناقضة فى الإدارة أحياناً قضية مهمة . تقابل هذه القضية بتأسيس هرمية سلطة محددة وتحديد السلطة عبر خطوط وظيفية أو خطوط أخرى . نادراً ما يكون من الممكن التخلص من المناطق المجهولة التى يمكن أن تحدث فيها صراعات على السلطة . من المهام الإدارية المهمة الحفاظ على بنية المنظمة بالتحكيم فى "نزاعات حدود" على ضوء السلطة .

والتنسيق ليس إلا واحداً من الوظائف الثلاث التى تؤديها السلطة فى المنظمة الإدارية . كذلك فإن السلطة عامل مهمة فى تنفيذ المسؤولية وفى التخصص فى اتخاذ القرار .

إن قضية المسؤولية ، التى تمت مناقشتها بالتفصيل فى الفصل الثالث ، تنشأ وتكون مرغوبة وضرورية لتنفيذ تمسك الفرد بخطة المجموعة . وتلعب العقوبات دوراً أكثر أهميةً فى وظيفة تنفيذ المسؤولية الخاصة بالسلطة أكثر من استخداماتها الأخرى .

يمكن أن تكون المزايا التى تم الحصول عليها من التقسيم والتخصص فى العمل هى نفسها الخاصة بالتقسيم والتخصص فى عملية صنع القرار . فالسلطة ، بالسماح للقرار الذى حصلنا عليه بواسطة عضو واحد فى المنظمة للتأثير على سلطة الأعضاء الآخرين ، فإنها تمكن من التخصص فى اتخاذ القرار .

التنظيم الرسمى هو خطة لتقسيم العمل وتوزيع السلطة . خطة المنظمة تعطى كل عضو فى المجموعة وضعه ودوره فى علاقته بباقى الأعضاء ، لكنها تحدد مضمون عمله ووظيفته الخاصة باتخاذ القرار فقط فى سياقات عامة جداً . يجب علينا الالتفات بعد هذا إلى الجوانب الجوهرية للقرار - أى معايير الخيار أكثر من إجراء الخيار- والتى علينا التطرق إليها لاحقاً .

تعليق على الفصل السابع :

استخدامات السلطة فى المنظمات موضوع أخذ الكثير من النقاش والنقد الاجتماعى فى الجيل أو الجيلين الأخيرين ، وحتى الحاجة إلى هرمية تقليدية تعرضت أحيانًا للتساؤل [٢٤] . هذا التعليق سيتناول ثلاث مسائل : المدى الذى تكون فيه السلطة الرسمية مسببة للاغتراب عن المنظمة وإعاقة تحقيق الذات ، إمكانية مشاركة الموظف فى اتخاذ القرار لزيادة رضا العامل وإنتاجيته ، وتأثيرات الرغبة فى السلطة على أداء المنظمات .

السلطة والاغتراب الوظيفى [٢٥] :

يصف الفصل السابع كيفية استخدام السلطة فى المنظمات ، وخاصة دورها فى عملية اتخاذ القرار . لكن يجب ربط نقاش السلطة مع نقاش الرضا الوظيفى فى التعليق فى الفصل السادس .

أحيانًا يقال إن المشكلة الرئيسية فى المنظمات هى أنها تتطلب بشرًا لممارسة السلطة وقبولها - كما يفعلون بالتأكيد - ، وأن السلطة ملازمة للتطور الناضج للشخصية الإنسانية [٢٦] . ويقول أيضًا هؤلاء النقاد بأن قبول السلطة يحث على الإتكالية والسلبية ويعيق تحقيق الذات .

---

(٢٤) D. P. McCaffrey, S. R. Faerman, and D. W. Hart, "The Appeal and Difficulties of Participative Systems," Organization Science, 6:603-627 (1995) يحتوى على مناقشة قيمة وحديثة حول هذه المواضيع والعديد من المراجع لأدبيات هذا المجال .

(٢٥) هذا الجزء مقتبس من "Are We Alienated from Our Organizations?" SUPALUM (School of Urban and Public Affairs Alumni Magazine, Carnegie Mellon University), vol. 6, no. 1, pp. 6-7 (1979).

(٢٦) ثمة نصير بارز لوجهة النظر هذه هو كريس أرجيريس Chris Argyris . انظر إلى ما كتبابه : Personality and Organization (New York: Harper & Bros., 1957).

فقبول السلطة فى منظمة – كما رأينا – يعنى قبول المقدمات المقدمة من أعضاء آخرين بالمنظمة كجزءٍ من أساس سلوك الفرد . هناك عدة أسباب لقبول الناس لكثير أو قليل من ممارسة السلطة على سلوكهم . وإذا كانت المقدمات المطلوب من الموظفين قبولها أو الأشياء المطلوب منهم عملها ، غير متناقضة مع معتقداتهم وقيمهم ، فإنهم قد يعدون الأجر أو أى نوع خارجى من المكافأة سببًا كافيًا للقبول . فالاعتقاد بأن منتج المنظمة ذو قيمة اجتماعية أو ذو قيمة للموظفين ، سيوفر أسبابًا إضافيةً للقبول . أى أن السلطة يمكن أن تطاع فى المنظمة ؛ لأنه من المعتقد بأن بنية السلطة تفضى إلى أداء مهمة المنظمة ، ولأن فائدة الحصول على أداء تلك المهمة تم قبولها عن طريق دوافع داخلية أو خارجية .

عندما تمارس السلطة بهذه الطريقة وتقبل بهذه الدوافع ، لا يكون هناك سبب لافتراض أن أغلب الناس يعتبرونها وضيعة أو أنها تخلق مواقف الاتكالية والسلبية فيهم . إنها خرافة – يُعتقد فيها كثيرًا ولكنها ليست أقل تصورًا من ذلك – عندما يقال إن الناس يكونون أكثر إبداعًا عندما يكونون أكثر حرية . كل الدلائل النفسية تشير إلى أن الناس يكونون أكثر إبداعًا وقدرة على تحقيق الذات ، عندما توفر لهم بيئتهم قدرًا مناسبًا من البنية ، ليس بالكثير جدًا ولا القليل جدًا . وعندما تكون البيئة ذات تركيب قوى فإن الإبداع يعانى محدودية فرص الاكتشاف وحل القضايا . وعندما لا تتطلب البيئة إلاّ القليل ، فإن الإبداع يعانى محدودية البنية الذى يمكن أن يكتشف ويستغل . الكاتدرائيات القوطية مثال كبير على الإبداع المزدهر الذى يعمل فى إطار قيود مادية واجتماعية صارمة يفرضها قانون الجاذبية وعقائد الدين ، على التوالى . ليس هناك سبب للاعتقاد بأن الكثير من الحرية كان سيجعل بناة الكاتدرائية أكثر إبداعًا .

فالبشر يسعون لتلبية احتياجات متنوعة فى المنظمات ، بما فيها احتياجات الإنجاز ، والانتماء للغير ، وللسلطة . المنظمات يمكن أن تكون أدوات فاعلة لتلبية احتياجات الإنجاز والانتماء ، وبالقدر الذى تسود فيه هذه الاحتياجات بين أعضاء المنظمة ، فإن ممارسة السلطة لا تخلق مشكلات خاصة . بالنسبة لاحتياجات السلطة فإن الأمر يختلف ؛ لأنه إذا تمت تلبية هذه الاحتياجات للذين يمارسون السلطة فإنها تحجب عن الخاضعين لها .

التحدى المعاصر للسلطة فى المنظمات يمكن أن يكون عرضًا من انتقال عام فى مجتمعنا من الاهتمام بالإنجاز والانتماء إلى الاهتمام بالسلطة . كذلك أثر هذا التحدى للسلطة على مؤسسات مثل الأسرة بما تحمل من علاقات ومنها علاقة الوالدين بالطفل . هناك قبول متردد وضيق للسلطة أكثر من الماضى فى كل مؤسساتنا الاجتماعية وليس فقط فى المنظمات الرسمية . أعتقد أن معظمنا قد يعد إلجام السلطة الذى حدث فى حياتنا شيئًا مرغوبًا فيه . إن ذلك لا يعنى كون الاستمرار غير المحدد لنفس الاتجاه مرغوبًا ، خاصةً إذا كان مدفوعًا بالانشغال بتوزيع السلطة أكثر من فاعلية المنظمات كأدوات باتجاه الأهداف الشخصية والاجتماعية .

أولئك الذين ينتقدون المنظمات الحديثة على أساس أنها سلطوية وقامعة للإبداع يبدو أنهم ينطلقون من مقدمتين :

١ – أن أمر ممارسة السلطة فى المنظمة معارض لتحقيق الذات .

٢ – أن موقع العمل هو الساحة الرئيسية لتحقيق الذات ولتحقيق الرضا المعاشى الرئيسى .

وكما رأينا ، فإن المقدمة الثانية يمكن أن تمثل سوء فهم للدور الذى تلعبه المنظمات فى حياة الناس ، وأن الناس يودون أن تلعب المنظمة هذا الدور فى حياتهم . بعض الناس– أى بعض المديرين ، وبعض المهنيين ، وبعض الحرفيين – يمكن أن يجدوا رضاهم الرئيسى فى عملهم و خلال ساعات العمل . ويجب أن يكونوا حذرين فى ألا يُعزى نفس معيار القيمة إلى كل أعضاء مجتمعهم ، أو أن يفترضوا أنه قد يكون من الأفضل لأولئك الذين ليست لديهم هذه القيم أن يكتسبوها .

أغلب الناس يبدو أنهم ينظرون إلى المنظمات أساسًا أو حتى على وجه الحصر على أنها أنظمة أدائية – أى الأنظمة التى تنتج سلع وخدمات المجتمع ، وتمد موظفيها بالمال اللازم للتمتع بحياتهم ، وبصفة رئيسية فى أوقات الفراغ المتاحة لهم . ومن التعليقات على الفصل السادس ربما يكون هذا هو الدور الذى تلعبه المنظمات والعمل فى حياة الناس فى عصر الصناعة وما قبل ذلك .

هذه الملاحظات يجب ألا تفسر كادعاء بأن المنظمات المعاصرة تمثل أفضل ما يمكن في العالم . هناك عدة طرق يمكن أن يتم تحسينها ، والتطبيق المتواصل للمكننة ؛ لتقليل الاحتياج لتلك الوظائف التى تبدو روتينية ومسببة للاغتراب هو أحد هذه الطرق . لكن بينما نحسن منظمتنا ، من المهم تعزيز قدراتها على أداء وظيفتها الرئيسية ، وهى العمل كأدوات اجتماعية : لأداء العمل وبذلك زيادة السلع ، والخدمات ، ووقت الفراغ الذى يوفرونه لأعضائهم ولكل أعضاء المجتمع . علاقة العمل والسلطة المرتبطة بها هى وسائل جوهرية لاستخدام المنظمات لأداء هذه المهام .

مشاركة الموظف فى اتخاذ القرار :

ظلت فكرة توسيع مشاركة الموظف فى عملية صنع القرار ، وذلك فيما يقارب نصف القرن - هى الفكرة الرئيسية المركزية فى البحوث الاجتماعية والنفسية الاجتماعية عن المنظمات وعمل الاستشاريين على السلوك التنظيمى . وبشكل عام فإن المشاركة تزيد من رضا الموظف وإنتاجيته لكن لا يبدو أن لها تأثيراً منتظماً على الإنتاجية [٢٧] .

تمت إعادة إيقاظ الاهتمام بالموضوع باستخدام دوائر الجودة فى اليابان ، ودورها المفترض كأحد عناصر التطور السريع فى إنتاجية اليابانيين . ولنجد طريقنا حول الإثبات التجريبى والمتناقض أحياناً ، دعنا نبدأ من النهاية الأخرى ونتساءل عما تتنبأ به النظرية . فالمسائل تمهيدية وإدراكية . على الجانب التحضيرى يمكننا أن نفترض أن المشاركة تزيد الرضا ، الذى يزيد بدوره انسجام الموظف مع أهداف المنظمة بما فيها الأهداف الإنتاجية ، التى تؤدى إلى زيادة المجهود ، والاهتمام بالعمل ، والرغبة فى حل المشاكل ، وهذا يؤدى إلى زيادة الإنتاج . على الجانب الإدراكى يمكننا الافتراض بأن العمال لديهم أنواع معينة من المعلومات عن العمل وهى غير متوافرة مباشرة لرؤسائهم أو إدارتهم ، وأن مشاركة الموظفين فى اتخاذ القرار تجعلهم يسهمون بهذه المعلومات لتشخيص وحل مشاكل النوعية (وأنواع أخرى من المشاكل) [٢٨] .

---

(٢٧) انظر : V. Vroom, The New Leadership: Managing Participation in Organization (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988); K. E. Weick , The Social Psychology, 2nd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979).

(٢٨) McCaffrey, Faerman, and Hart, op. cit. .

وإذا كانت هذه هى الآليات المهمة الكامنة ، إذن فإنه يجب تحقيق شرطين مهمين على الأقل حتى يمكن للمشاركة أن تزيد الإنتاج :

١- الاتجاه الأساسى للموظفين تجاه المنظمة يجب أن يكون إيجابيًا بما فيه الكفاية بحيث يرحب بكل فرصة مشاركة تقود إلى زيادة فى التماثل مع أهداف المنظمة .

٢- يجب على الموظف ، عن طريق الملاحظة أو غيرها ، الحصول على المعلومات الخاصة بعملية التصنيع التى تعد مهمة للحفاظ على نوعية المنتج . ومن السهل أن نلاحظ أن عملية تحقيق هذه الشروط فى بعض المواقف فى المصنع وليس فى غيرها . كذلك يمكن ملاحظة أن نجاح نشاطات المشاركة سوف يعتمد على كيفية إجراء تلك النشاطات ، ويتطلب التركيز على الموظفين من حيث كونهم فى وضع يسمح لهم بالمساهمة . ليس هناك سبب لافتراض أن الموظفين سوف يكونون راغبين أو قادرين على زيادة الإنتاجية إلا إذا تم تحقيق هذه الشروط .

النظرية الموضحة أعلاه تختلف عن الافتراض بأن الموظفين الذين لديهم فرصة للمشاركة فى اتخاذ القرار سيعملون "بجدية أكثر" . إن فكرة دوائر الجودة والنوعية لم تكن تستخدم لإغراء الموظفين للعمل بجدية أكبر ، ولكن من أجل تمكينهم من استخدام المعرفة والذكاء باتجاه تحسين عملية التصنيع ، بما فيها دورهم فى ذلك . إن تطبيق مبادئ ضبط الجودة ، التى تركز على منع الإنجاز الذى فيه عيب وذلك عن طريق حزم (أو تضييق) العملية التصنيعية بدلاً من استبعاد المنتجات التى بها عيوب يمكن أن يقود - فى المواقف التى تكون فيها الأشياء القياسية صعبة التحقيق- إلى زيادات كبيرة فى الإنتاجية . وإذا كانت ٨٠٪ من المنتجات فيها عيوب (هذا ليس دائمًا ، فعلى سبيل المثال ، الأيام الأولى لتصنيع أقراص الحاسب الآلى) ، فإن إنقاص هذه النسبة بـ ٢٠٪ يزيد الإنتاجية بالعامل (عامل الإنتاج) على شكل أربعة .

بالرجوع إلى الموضوع العام المتعلق بالمشاركة ، نلاحظ أنه شىء مختلف تمامًا عن "خلق جو ديمقراطى" فى مكان العمل أو تداعى هرم السلطة التنظيمية الرسمية . هناك القليل من الدلائل على أن كثيرًا من الموظفين يرغبون فى المشاركة فى القرارات التى لا تكون لها علاقة مباشرة بخبرتهم العملية ومعرفتهم ، ما عدا تلك القرارات التى

تتعلق مباشرة بالأجور ومواضيع العمل الأخرى وبهذا تؤثر على تحقيق أهدافهم الشخصية . هذه المواضيع الأخيرة تثير أسئلة عن تمثيل العمال النقابى وتمثيل الموظفين فى مجالس إدارة الشركة . هذه أسئلة مهمة لكنها تقع خارج نطاق هذا الكتاب .

الانجذاب نحو السلطة :

نحتاج إلى مناقشة مختصرة للانجذاب الذى يحدث للناس عندما يتوقعون أن يتقلدوا سلطة ما ، موظفين كانوا أم أصحاب عمل . فالقوة أو السلطة الرسمية بوصفها شكلاً من أشكال القوة هى أداة مهمة لتحقيق أهداف الفرد . لكن السلطة أحيانا تصبح هدفًا فى ذاتها . وثمة خلافات شخصية كبيرة بين الناس فيما يخص احتياجاتهم للسلطة ؛ مما يتناسب مع احتياجاتهم الانتمائية مع الآخرين أو للإنجاز [٢٩] . الدوافع الإنسانية المتوازنة فى المنظمات عليها أن توفر دورًا مهمًا لكل هذه الاحتياجات ، وغيرها ، فى تشكيل الأحاسيس ، والأفكار ، وأفعال المشاركين .

الحاجة للسلطة يمكن تحسسها والتعبير عنها من خلال أولئك الذين يمارسونها والذين تمارس عليهم . فنحن نطلق على المدير بأنه سلطوى إذا كان له احتياج كبير للسلطة واحتياج قليل للإنجاز والانتماء . ولكن العامل الغريب قد يكون هو الشخص نفسه فى الدور المتبادل :هذه المرة محفزًا بالحاجة للقوة من أجل الثورة على محاولات السيطرة أو التأثير على سلوكه .

فى العالم الذى يكون موجهًا نحو السلطة ، فإن "من يحكم" يصبح هو الموضوع المركزى الذى يحجب "ما ينجز" . ويصبح من الصعب إيجاد انفتاح وثقة بين المشاركين ويصير تحقيق الذات مرادفًا للفوضى . إحدى النتائج السيئة للتعبير عن الاحتياج للسلطة تتمثل فى ظهور مذهل لعدم الثقة ، والغضب ، والخوف بين المجموعات المتصارعة .

(٢٩) انظر : J. W. Atkinson, An Introduction to Motivation(Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1964); and D. C. McClelland et al., The Achievement Motive (New York: Appleton, 1953).

إلاّ أن هذه النتائج المختلة وظائفيًا والمتخمرة لا تنجم عن السلطة فقط بل تنشأ أيضًا من التفاعل بين نظام الاعتمادات من جهة ، والحاجة الشديدة للسلطة بين المشاركين (مديرين ومدارين) من الجهة الأخرى . الموضوع التقليدى فى تصميم المجتمعات والمنظمات يتمثل فى تحديد كيف يمكن تجنب هذه النتائج المختلة وظيفيًا أو تخفيفها وفى نفس الوقت السماح بتحقيق مهام المنظمة (على سبيل المثال ، تلبية الاحتياج للانتماء والإنجاز) . إن ما يسمى بـ"مدرسة العلاقات الإنسانية" فى الدراسات حول المنظمات تميل إلى اختيار عدم التركيز على علاقات السلطة للخروج من هذا ، إلاّ أنه أحيانًا يكون على حساب التقليل من أهمية هذه النتائج بالنسبة للفاعلية التنظيمية .

ثمة طريقة أخرى بديهية للخروج هى إيجاد وسائل لصرف الاهتمام الإنسانى عن الحاجة إلى السلطة إلى الحاجة للإنجاز والانتماء . لقد لاحظ لورد أكتون أن "السلطة تفسد والسلطة المطلقة تفسد إفسادًا مطلقًا" . وقد يقول لورد أكتون آخر جديد بأن "الذى يفسد ليس هو السلطة ، لكنه الحاجة إلى السلطة التى تفسد من يملك السلطة والعاجز عنها ." القراء الذين يذكرون الاضطرابات الطلابية التى حدثت فى الستينيات والسبعينيات سيذكرون اهتمام الطلاب بسلطة الطلاب والتحرر من سلطة الكبار وعدم الانسجام فيما يخص الأهداف التى ستخدمها السلطة الجديدة المكتسبة .

هذه الظواهر مألوفة لدى منظرى الثورات . فخلخلة نظام اجتماعى – لأى سبب ما – يخلق احتياجات للسلطة بين كل من المجموعات الاجتماعية التى تجد العلاقة بين "نحن" و "هم" مليئة بالريبة والتهديد . فى هذا السياق – أيضًا – يجب علينا تفسير السلوك الذى يحطم نفسه بالنسبة للموظفين وأصحاب العمل الذى يظهر دائمًا فى أثناء الإضرابات الصناعية .

وهناك مهمة إدارية حيوية تتمثل فى خلق بيئة فى المنظمة تستخدم فيها السلطة بفاعلية كأداة لتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك بدلاً من أن تكون غايةً فى ذاتها دون إثارة الرغبات الكامنة فى المديرين والموظفين لاستعمال السلطة من أجل السلطة .

الفصل الثامن

الاتصـــال

لقد تم ذكر "دور الاتصال" فى التأثير على القرارات عدة مرات فى الصفحات السابقة وخاصة فى الفصل الأخير . ولقد حان الوقت الآن لفحص ودراسة هذا الجانب المهم من عملية القرار بشكل أكثر تنظيماً .

وفى هذا السياق فإن الموضوع الأول الذى سنتناوله هو طبيعة ووظائف نظم الاتصال . وسيتبع هذا مناقشة ودراسة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية . كما سيتم تخصيص قسم ثالث من هذا الفصل لتلك العناصر الموجودة فى منظمة ما إدارية متخصصة لوظيفة الاتصال ؛ فى حين سيتم مناقشة دور التدريب فى الاتصال فى القسم الأخير .

طبيعة ووظائف الاتصال :

يمكن تعريف الاتصال بشكل رسمى مثل أى عملية يتم بموجبها نقل الحيثيات المتعلقة بالقرارات من عضو فى منظمة ما إلى عضو آخر . من الواضح أنه لا يمكن وجود منظمة بدون الاتصال ، حيث لن يكون هناك حينئذ إمكانية قيام المجموعة بالتأثير فى سلوك الفرد . وليس الاتصال ضرورى للغاية بالنسبة للمنظمة فحسب ، بل إن توافر طرق خاصة للاتصال ستحدد بشكل كبير الطريقة التى يمكن بل يجب عن طريقها توزيع وظائف اتخاذ القرارات فى جميع أنحاء المنظمة . إن إمكانية السماح لشخص معين باتخاذ قرار سيعتمد دائماً على ما إذا كان يمكن أن يتم نقل المعلومات التى يحتاج إليها لاتخاذ قرار حكيم ، وما إذا كان هو أيضاً بالتالى سيكون قادراً على نقل قراره إلى أعضاء المنظمة الآخرين الذين من المفترض أن يؤثر فى سلوكهم .

إن الاتصال فى المنظمات هو عملية ذات اتجاهين تشمل : عملية النقل إلى مركز اتخاذ القرار (بمعنى فرد تُعطى له مسئولية اتخاذ قرارات معينة) ألا وهى نقل الأوامر والمعلومات والمشورة ، وكذلك نقل القرارات التى تم التوصل إليها من مركز اتخاذ القرار هذا إلى الأجزاء الأخرى من المنظمة . من الناحية الثانية يعد الاتصال عملية تحدث فى كل المنظمة فى الاتجاه الصاعد (الاتصال بمسؤولى المستويات الإدارية العليا) والاتجاه النازل الجانبى . إن المعلومات والأوامر التى تنساب إلى أسفل عن

طريق قنوات السلطة الرسمية وكذلك المعلومات التى تنساب إلى أعلى عبر نفس تلك القنوات ما هى إلا جزء صغير من شبكة الاتصالات الكلية فى أى منظمة فعلية . [1]

تنشأ المعلومات والمعرفة التى لها تأثير على القرارات من نقاط مختلفة فى المنظمة . فأحيانًا يكون لدى المنظمة "أجهزتها اللاقطة" الخاصة بها - وحدة الاستخبارات فى منظمة عسكرية ، أو قسم تحليل السوق فى منشأة تجارية . فأحيانًا يتم توظيف أفراد وتقليدهم مناصب للمعلومات والمعارف التى يفترض أن تكون لديهم فعلاً - إدارة قانونية . وأحيانًا تتطور المعرفة والمعلومات على رأس العمل نفسه - فمشغل المخرطة هو أول شخص يعرف متى تتعطل ماكينته . وأحيانًا تكون المعرفة هى معرفة القرارات الأخرى التى تم اتخاذها . يقوم المدير التنفيذى برفض طلب إنفاق أموال ؛ لأنه يعرف أنه التزم باستعمال هذه الأموال فى جهة أخرى .

فى كل هذه الحالات يمتلك أفراد معينون فى المنظمة معلومات ذات علاقة بقرارات معينة يجب اتخاذها . إن من الواضح أن الطريقة البسيطة لتخصيص وظيفة اتخاذ القرارات هى تكليف كل عضو فى المنظمة باتخاذ تلك القرارات التى لديه المعلومات المتعلقة بها . إن الصعوبة الأساسية فى هذا الموضوع هو أنه ليس كل المعلومات ذات العلاقة بقرار معين متوافرة لدى فرد واحد ؛ لهذا فإنه إذا تم حينئذ تجزئة القرار إلى مكوناته المنطقية ثم تم توزيعها على أفراد منفصلين ، فإنه يجب تبعًا لذلك إعداد عملية اتصال لنقل هذه المكونات من المراكز المستقلة إلى نقطة معينة ، حيث يمكن تجميعها ونقلها بالتالى إلى أعضاء المنظمة الذين سيكون لزامًا عليهم تنفيذها .

الحالة الوحيدة التى لا يوجد فيها مشكلة اتصال هى عندما يكون الشخص الذى يجب أن ينفذ القرار هو أيضًا أنسب شخص لاتخاذ ذلك القرار - ولذلك فليس هنا داع بطبيعة الحال فى هذه الحالة الاستثنائية لوجود منظمة . يجب ، فى كل الحالات الأخرى ، تصميم كل الوسائل لنقل المعلومات من مصادرها التنظيمية إلى مراكز القرارات ، ومن المراكز حيث يتم اتخاذ قرارات المكونات إلى المراكز التى يتم فيها تجميع مكونات القرارات تلك ومن هذه المراكز إلى نقاط المنظمة التى سيتم فيها تنفيذ القرارات .

(١) دراسة بارنارد Barnard للاتصالات (مرجع سابق ، الصفحات ١٧٥ - ١٨١) متأثرة إلى حد ما بمماثلته لقنوات الاتصال مع قنوات السلطة .

لقد قامت المنظمات الحربية بتطوير إجراءات تفصيلية لتحقيق جمع ونقل المعلومات بوجه خاص . والسبب المهم فى هذا هو أن المعلومات التى تعتمد عليها القرارات العسكرية - خاصة القرارات التكتيكية - هى ذات طبيعة متغيرة بشكل سريع ، وهى ممكنة التحقق منها فى لحظة القرار فقط ، "إن المعلومات العسكرية ضرورية من أجل الإعداد والتنفيذ الكفء للخطط الإستراتيجية والتكتيكية . فهى تمثل عنصراً مهماً فى تقدير القائد للموقف والقرار . إن البحوث المستمرة للمعلومات التى تتم من خلال كل الوسائل المتوافرة طوال مجرى العمليات ضرورية لتحقيق عمليات ناجحة لكل الوحدات .

فالمعلومات التى يتم تجميعها من قبل الوحدات المقاتلة فى ساحة المعركة تتعلق أساساً بقوات العدو التى يتصلون أو يلتحمون معها .

يتم إصدار التوجيه اللازم بالنسبة للبحث عن المعلومات ، وذلك عن طريق إصدار تعليمات للوحدات الفرعية تبين النقاط الأعظم أهمية بالنسبة لتنفيذ خطة عمليات القائد ولأمن القيادة وفرقته ...

يقوم قائد كل وحدة ، فى منطقة عملياته ، بتوجيه عملية البحث عن المعلومات وفقاً للتعليمات التى يتلقاها وبالإضافة إلى ذلك يقوم بتنفيذ مثل هذه البحوث بشكل مستقل ، كما يحتمه الموقف الخاص به أو اللازم لتنفيذ العملية المشارك فيها .

إن تقييم وتجميع وتحليل المعلومات العسكرية هو واجب إدارة جمع المعلومات بالنسبة للموظفين العامين للوحدات الكبيرة وكذلك واجب أجهزة الاستخبارات للواءات وأفواج الجند والكتائب ... .

يؤدى تحليل المعلومات التى يتم تلقيها إلى إعادة البناء الكامل تقريباً لموقف ونشاطات العدو ويزود دائماً بأفضل الدلالات عن نواياه" . (٢)

تمثل صعوبات النقل من مصادر المعلومات إلى مراكز القرارات إلى جذب المراكز تجاه المصادر ، فى حين أن صعوبات النقل من مراكز القرارات إلى نقاط أو أماكن العمل تنشئ جذباً فى الاتجاه المعاكس . إن مهمة تحديد المكان بشكل مناسب لمراكز القرارات هى مهمة موازنة قوى الجذب المتعارضة تلك .

(٢) لائحة إدارة ميدان جيوش الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٢٣ . الصفحات ٢٥-٢٦ .

إن قـوى الجذب التى تميل إلى إحداث مركزية لوظائف اتخاذ القرارات والفصل المترتب على ذلك للقرار عن العمل - تم مناقشتها فعلاً من وجهة نظر مختلفة قليلاً فى الفصل السابق . إن قوى الجذب هذه هى تلك المتمثلة فى الحاجة للمسئولية والخبرة والتنسيق . إن قوتى الجذب الرئيسيتين فى الاتجاه المعاكس - تلك الخاصة باللامركزية - هى ، أولاً : الحقيقة التى مفادها أن جزءًا كبيرًا جداً من المعلومات المتعلقة بالقرارات تنشأ عند المستوى التشغيلى . وثانيًا : أن فصل القرار عن العمل يزيد الوقت وتكاليف القوى العاملة المتعلقة باتخاذ ونقل القرارات .

الاتصال الرسمى وغير الرسمى :

بأسرع وقت ممكن يتم تدعيم واستكمال نظام الاتصال الرسمى فى أى منظمة - قنوات ووسائل الاتصال التى تم إنشاؤها عن وعى وعن عمد - من خلال شبكة اتصالات غير رسمية مهمة على قدم المساواة تقوم على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة . يتم فهم العلاقة بين النظام الرسمى وغير الرسمى على أفضل وجه عن طريق فحص ودراسة وسائل الاتصال .

وسائل الاتصال الرسمى :

إن أكثر وسائل الاتصال وضوحًا هى الكلمة المنطوقة والمذكرات والخطابات الموجهة من عضو فى المنظمة إلى عضو آخر . على أنه يجب تمييز عدة وسائل مكتوبة متخصصة عن المذكرة أو الخطاب العادى . أولاً : يوجد "تدفق الأوراق" ، أى انتقال وثيقة من مكان ما إلى آخر فى المنظمة حيث يتم معالجتها بنجاح . ثانيًا : توجد سجلات وتقارير رسمية . وفى النهاية توجد أدلة ممارسات وإجراءات المنظمة .

الاتصالات الشفهية :

يتم إنشاء أى نظام رسمى للاتصالات الشفهية فى برنامج أى منظمة عادة على نطاق محدود فقط . وإلى درجة معينة فإن نظام السلطة الرسمية يوجد افتراضًا يتمثل فى أن الاتصال الشفهى سيحدث أساسًا بين الأفراد ورؤسائهم أو مرؤوسيهم المباشرين ، غير أن هذه ليست بالتأكيد قنوات الاتصال المطلقة أو الكاملة .

كذلك فإن المنظمة الرسمية قد تضع أيضًا ، إلى درجة معينة ، حدوداً على سهولة حدوث الاتصال المتجه لأعلى أو الاتصال بمسؤولى المستويات الإدارية العليا . فالأفراد فى المستويات الأعلى فى المنظمة ربما يصعب الوصول إليهم نسبيًا بالنسبة لكل الأفراد فيما عدا مرؤوسيهم المباشرين . وفى المنظمات العسكرية يتم إعداد قواعد رسمية لتحكم موضوع "سهولة أو إمكانية الوصول" ـ فالجندى يتحدث إلى القائد بتصريح من الرقيب ـ ولكن فى المنظمات الأخرى ، حتى لو كان المدير يتبنى سياسة "الباب المفتوح" بطريقة رسمية ، فإنه يتم تنظيم الدخول عليه من خلال ضوابط اجتماعية غير رسمية بالإضافة إلى وسيلة السكرتير الخاص . وفى هذه الحالة فإن إمكانية الدخول يتم التحكم فيها حقًا من قبل التنظيم غير الرسمى وليس التنظيم الرسمى .

قد يكون قرب المكان الطبيعى عامل حقيقى جداً فى تحديد مدى تكرار الاتصال الشفهى . وهكذا : فإن تصميم المكاتب هو أحد المحددات الرسمية المهمة لنظام الاتصال . وحتى مع مجىء التليفون فإنه لم يقلل كثيراً من أهمية هذا العامل حيث إن المحادثة التليفونية ليست مساوية للاتصال وجهًا لوجه .

المذكرات والخطابات :

يخضع انسياب المذكرات والخطابات فى الأغلب الأعم للرقابة الرسمية ، وخاصة فى المنظمات الكبرى أكثر من الاتصال الشفهى . وفى بعض المنظمات ، من المطلوب فعلاً أن تتبع كل الاتصالات التحريرية أو المكتوبة خطوط السلطة غير أن هذا ليس أمراً شائعًا . بل إن من الأكثر شيوعًا بدرجة طفيفة هو ضرورة ألا تتخطى الاتصالات أكثر من حلقة واحدة فى سلسلة السلطة . وهذا يعنى أنه إذا أراد فردان فى أقسام مختلفة من الإدارة نفسها الاتصال فيجب أن يتوجه الاتصال إلى رئيس القسم الأول ، ثم ينتقل منه إلى رئيس القسم الثانى ثم بعد ذلك إلى الشخص الثانى عن طريق المرور إلى رئيس الإدارة .

وعلى أية حال ، فإنه لا يتم فرض مثل هذه المتطلبات الصارمة فى معظم المنظمات إلا عند نقل الأوامر . وهذا موضوع تم تغطيته فى الفصل السابق . من ناحية أخرى ،

فإنه يتم بشكل متكرر إنشاء قواعد "الإيضاح" التى تتطلب إرسال نسخ من المراسلات عبر القنوات العادية عندما ينقطع الاتصال نفسه عبر الخطوط .

انسياب الأوراق :

فى بعض الحالات - مما ينطبق على المنظمات التى تعالج الأمور المالية مثل شركات التأمين ، وإدارات المحاسبة وأجهزة الإقراض الفدرالية - يتركز عمل المنظمة أو جزء معين منه على معالجة ورقة ما . ففى شركة تأمين على الحياة - على سبيل المثال - يتم تسلم الطلبات ودراستها وقبولها أو رفضها ، ثم يتم إصدار بوالص التأمين ، ويتم إصدار فواتير أصحاب البوالص مقابل أقساط التأمين ، ثم معالجة الأقساط ودفع الفوائد أو المزايا . لهذا فإن الملف الذى يمثل البوليصة المتعلقة بالفرد هو المركز المحورى لعمل المنظمة . هذا الملف يتم نقله من مكان إلى آخر فى المنظمة لأنواع عمل أو إجراءات مختلفة ـ مثل مراجعة الطلب ، تسجيل تغيير المستفيد ، الموافقة على دفع الفوائد أو المزايا وهكذا دواليك . ومع انتقال هذا الملف فهو يحمل معه كل المعلومات المتعلقة بتلك البوليصة اللازمة لاتخاذ الإجراء الإدارى المطلوب . وعند تلك النقطة التى ينتقل إليها الملف من المفترض أن يكون لدى الفرد الإلمام بلائحة الشركة التى يجب تطبيقها على معلومات البوليصة ؛ لكى يتم التوصل إلى قرار فيما يتعلق بالتصرف فيها . فالملف يسمح بجمع المعلومات المتعلقة بصاحب البوليصة التى تصدر فى ميدان العمل مع المعلومات المتعلقة بممارسات ولائحة الشركة التى تصدر من المكتب الرئيسى . فى هذه الحالة يتم تحقيق الجمع بين المعلومات بنقل المعلومات التى يتم الحصول عليها فى ميدان العمل إلى المكتب الرئيسى لاتخاذ القرار عن طريق انسياب الأوراق . وقد يتم فى حالات أخرى القيام بذلك بنقل معلومات المكتب الرئيسى عن طريق التعليمات والأدلة وما شابه ذلك .

السجلات والتقارير :

إن الجزء المهام من نظام الاتصالات الرسمى لكل منظمة تقريباً هو نظام السجلات والتقارير . ففى حالة الخطابات والمذكرات فإن الفرد الذى يبدأ الاتصال يجب أن يصل إلى القرار الذى مفاده أن هناك حاجة لنقل معلومات معينة وسيقرر الشىء الواجب نقله . أما الخاصية المميزة للسجلات والتقارير هى أنها تحدد للشخص الذى يعدها المناسبات والظروف التى فى أثنائها تعد تقارير (دورية أو عند حدوث حدث أو ظرف معين) وما المعلومات التى يجب أن يضمنها فى هذه التقارير . وهذا أمر فى غاية الأهمية ؛ لأنه يريح كل عضو فى المنظمة إلى حد كبير من المهمة الحيوية بل الصعبة المتعلقة بتحديد أى جزء من المعلومات لديه بشكل مستمر والذى يجب نقله باستمرار إلى أعضاء المنظمة الآخرين وفى أى شكل .

الأدلـــة :

إن وظيفة الأدلة هى نقل ممارسات المنظمة المقصود منها أن يكون لها استعمال دائم نسبياً . ففى عدم وجود مثل هذه الأدلة ، فإن السياسات الدائمة ستظل ساكنة فى عقول أعضاء المنظمة الدائمين ، والتى ستتوقف بسرعة عن أن يكون لها أى تأثير كبير على الممارسات . إن إعداد ومراجعة وتنقيح الأدلة يساعد فى تحديد ما إذا كان لدى أعضاء المنظمة فهم مشترك لهيكل وممارسات المنظمة . على أن إحدى الفوائد المهمة للأدلة ، سواء المتصلة أو المنفصلة عن فترة تدريب تعريفى ، هى تعريف أعضاء المنظمة الجدد بهذه السياسات .

إن النتيجة الحتمية تقريباً لإعداد واستخدام الأدلة هى زيادة درجة المركزية فى اتخاذ القرارات . وفى أغلب الأحيان يقوم الأفراد الذين يعملون على إعداد دليل بتضمينه موضوعات يكون قد تم تركها سلفاً لأفراد ؛ لكى يتخذوا قرار حيالها ويدمجون هذه الموضوعات فى سياسة المنظمة ، وذلك لفائدة "الاكتمال" و"المطابقة" . وهذا مكسب مشترك فى جميع الأحوال ، حيث إن "الاكتمال" و"المطابقة" ، إن لم يكونا لازمين لفائدة التنسيق ، فليس لهما أى قيمة خاصة لمنظمة ما .

الاتصالات غير الرسمية :

بغض النظر عن مدى إعداد نظام تفصيلى للاتصالات الرسمية فى المنظمة ، فإن هذا النظام سيظل مدعوماً دائماً من قبل قنوات غير رسمية . فمن خلال هذه القنوات غير الرسمية سوف تنساب المعلومات والمشورة والنصح وحتى الأوامر (سيتذكر القارئ فيما يتعلق بالتعاريف التى أوردناها إمكانية وجود علاقة سلطة حتى لو كان الرئيس لا يكتسب أى تفويض أو سلطة تنفيذية) . ومع مرور الزمن فقد يختلف النظام الفعلى للعلاقات بشكل واسع عن تلك العلاقات المحددة فى برنامج المنظمة الرسمى .

يتناول نظام الاتصال غير الرسمى العلاقات الاجتماعية لأعضاء المنظمة . فالصداقة بين فردين تخلق دائماً مناسبات للاتصال وتجاذب أطراف الحديث . وقد تخلق هذه الصداقة أيضاً علاقة سلطة إذا قبل أحد الفردين قيادة الفرد الآخر . وبهذه الطريقة فإن "القادة الطبيعيين" يحققون دوراً فى المنظمة لا ينعكس دائماً فى الخريطة التنظيمية .

يكتسب نظام الاتصال غير الرسمى أهمية إضافية ، وذلك عندما نتذكر أنه يتم توجيه سلوك الأفراد فى المنظمات ليس تجاه أهداف المنظمة فحسب ، ولكن يوجه بدرجة معينة أيضاً نحو أهدافهم الشخصية ، ونتذكر أن هاتين المجموعتين من الأهداف ليستا متسقتين بالتبادل دائماً . وهكذا عندما يتعامل أعضاء المنظمة كل مع الآخر ، فيجب على كل منهم محاولة تقييم المدى الذى تكون فيه تصرفات واتجاهات الطرف الآخر من خلال أهداف شخصية محكومة وليست تنظيمية . لهذا فإنه عندما يتم إنشاء صداقة مبدئية بينهم ، فإنه يصبح من الأيسر على كل فرد منهم القيام بهذا التقييم ومن الأيسر عليهم أن يكونوا واضحين فيما يتعلق بأهدافهم . كذلك فإن الطلبات المتعلقة بالتعاون لا يتم فى الغالب مواجهتها برد الفعل : "أنت تقوم بإدارة إدارتك وأنا سأقوم بإدارة إدارتى ." (سيتم مناقشة مشكلة الانتماء أو الولاء لجزء معين من المنظمة بشكل أكمل فى الفصل العاشر أدناه) .

وبالطبع فإن العلاقات الأولية من الممكن أن تكون غير ودية بالسهولة نفسها التى يمكن أن تكون بها ودية ، رغم وجود ما يمكن أن يسمى "افتراض صداقة ما" فى

معظم العلاقات الاجتماعية فى مجتمعنا . عندئذ تصبح المهمة الرئيسية للمديرين التنفيذيين المحافظة على مواقف الصداقة والتعاون فى هذه العلاقات الشخصية المباشرة حتى يسهم نظام الاتصال غير الرسمى فى العمل الكفء للمنظمة وليس منعه .

يتم أحيانًا استعمال نظام الاتصال غير الرسمى من قبل أعضاء المنظمة لتسهيل تحقيق أهدافهم الشخصية . وتبعًا لذلك ينشأ من هذا ظاهرة الزمرة أو العصبة ، أى مجموعات تشكل شبكة اتصالات غير رسمية وتستعملها كوسيلة لتحقيق السلطة أو القوة فى المنظمة . ومن ثم فإن المنافسة بين هذه الزمر أو المجموعات قد تؤدى إلى العداوة بشكل عام فى العلاقات الاجتماعية ومن ثم تقضى على الغرض من وراء نظام الاتصال غير الرسمى .

إن هناك قليلاً من التحليل المنظم للطريقة التى يعمل فيها قيام الهيكل التنظيمى الرسمى على تشجيع أو منع تكوين الزمرات أو المجموعات ، أو للطرق التى يمكن أن يستخدمها المديرون التنفيذيون للتعامل مع المجموعات وتقليل خطرها . فقد يمكن تحديد السبب الأول فى أن ضعف نظام الاتصال الرسمى وإخفاقه فى ضمان وجود إجراء ملائم للتنسيق خلال ذلك النظام ـ من المحتمل أن يشجع ذلك على تطور الزمرات أو المجموعات إن الوظيفة التنسيقية التى تقوم بها المجموعات . فى ظل مثل هذه الظروف مشابهة تمامًا للوظائف التنسيقية التى تقوم بها الأجهزة السياسية فى ظل هيكل حكومى لا مركزى بدرجة عالية مثل النظام الأمريكى .

إن قدرًا كبيرًا من الاتصال غير الرسمى فى أى منظمة يعد مقصودًا إلى حد أقل بكثير من أنشطة المجموعات أو حتى محادثات المديرين التنفيذيين الذين يتناولون طعام الغداء معًا . وبالإضافة إلى هذه الأمور فهناك كم هائل من الاتصال ينساب تحت مظلة "القيل والقال" . وفى معظم المنظمات قد تلعب الإشاعة دورًا بناءً على الوجه الغالب . أما مساوئها الرئيسية فهى أولاً : عدم تشجيعها للصراحة ، حيث إن الملاحظات السرية قد تنتشر . وثانيًا : أن المعلومات المنقولة عن طريق الإشاعة غير دقيقة جدًا دائمًا . ومن الناحية الأخرى ، بالإضافة إلى نقل المعلومات التى لم يفكر أحد فى نقلها رسميًا فإن الإشاعة ذات قيمة فى كونها مؤشرًا لـ "الرأى العام" فى المنظمة . فلو استمع المدير لهذه الإشاعة ، فإنها سوف تجعله يقف على موضوعات هى موضع

اهتمام المنظمة وكذلك بالنسبة لاتجاهاتهم إزاء هذه الموضوعات . وحتى بالنسبة للغرض الأخير المتعلق باتجاهاتهم فإن الإشاعة تحتاج بطبيعة الحال إلى دعمها بواسطة قنوات معلومات أخرى .

الدافع الشخصى والاتصال :

لقد رأينا مؤخراً أن الدافع الشخصى قد يكون له تأثير كبير على اطراد وزيادة نظام الاتصال غير الرسمى . فبصفة خاصة ، قد يطور أفراد هذا النظام كوسيلة لزيادة نفوذهم وتأثيرهم فى المنظمة . كذلك فإن هناك طريقة أخرى يعمل فيها الدافع الشخصى بالتأثير على الاتصال ، كل من الاتصال الرسمى وغير الرسمى . فالمعلومات لا تقوم بنقل نفسها "تلقائيًا" من مصدرها لبقية المنظمة ؛ إذ إن أول شخص تتوافر لديه هذه المعلومات يجب أن يقوم بنقلها ، وعند نقلها سيكون مدركًا" بطبيعة الحال للنتائج التى سيجلبها له نقل هذه المعلومات . وعندما يعرف أن رئيس العمل سوف "يغضب" من الخبر فإنه من المحتمل جداً أن يقوم بكتمانه . [٣]

وهكذا فإن المعلومات تميل إلى أن يتم نقلها نحو الأعلى فى المنظمة فقط فى حالة :

(١) إذا كان نقلها لن يكون له نتائج غير سارة للناقل .

(٢) أو إذا كان الرئيس فى العمل سيسمع عنها على أى حال من قنوات أخرى ومن الأفضل أن يتم إخباره أو لا .

(٣) أو إذا كانت هذه المعلومات هى معلومات يحتاجها الرئيس فى تعاملاته مع رؤسائه هو ولن يكون مسروراً إذا تم إحراجه أو الإيقاع به بدون هذه المعلومات . بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يوجد دائمًا إخفاق فى نقل المعلومات إلى المستويات الإدارية العليا ؛ لأن المرؤوس لا يستطيع ببساطة تصور ماهية المعلومات التى يحتاجها رئيسه بدقة لكى يتخذ قرارته .

---

(٣) لقد تمت مناقشة هذه النقطة بشكل جيد فى كتاب برلى جاردنر Burleigh Gardener "العلاقات الإنسانية" Human Relations in Industry ، الفصل II والعرض الحالى يتبع تحليل جاردنر عن كثب .

بناء على ما سبق ، يمكن القول إن هناك مشكلة اتصال رئيسة خاصة بالمستويات الأعلى من الهرمية الإدارية تتمثل فى أن كثيراً من المعلومات المتعلقة بالقرارات عند هذا المستوى تنبع أصلاً من المستويات الدُنيا ، وقد لا تصل حتى إلى المستويات العُليا إلا إذا كان المدير التنفيذى يقظًا بشكل غير عادى . ووفقًا لما تم إيضاحه فعلاً ، فإحدى الوظائف المهمة لنظام السجلات والتقارير الرسمية هى نقل المسئولية عن تحديد ماهية المعلومات التى سيتم نقلها لمستويات الإدارة العليا من المرؤوس إلى الرئيس .

إن هناك مشكلة عكسية تنشأ عندما يحجب الرئيس معلومات عن المرؤوس . وقد يكون هذا مرة أخرى أمرًا عارضًا ، قد لا يدرك الرئيس أن مرؤوسه يحتاج للمعلومات . من ناحية أخرى قد يستعمل الرئيس امتلاكه المطلق للمعلومات كوسيلة للمحافظة على سلطته على المرؤوس . إنه من الصعوبة بمكان أن ندرك أن حالة المدير الأخيرة ، التى عادة ما تكون أحد أعراض مدير تنفيذى غير كفء ومتزعزع يمكن أن يكون له وظيفة بناءة فى منظمة ما . وفى حالة المدير الأولى غير محظوظ بشكل مساوٍ ، فهى حالة دائمة الحدوث فى معظم المنظمات ويرجع هذا إلى حد كبير إلى قصور الاهتمام الكافى بحاجات نقل المعلومات المنحدر لأسفل بخلاف الأوامر .

سرعة تلقى الاتصال :

لقد تم إعطاء اهتمام بشكل كبير لمصدر الاتصال . وعلى المنوال نفسه يجب أيضًا إعطاء اهتمام بمكان وصول أو تلقى هذا الاتصال . لقد تمت الإشارة سلفًا إلى أن الاهتمام الذى يوجه للاتصال من قبل متلقيه ليس قضية منطقية بكل بساطة ؛ ذلك أن مصدر الاتصال ، والطريقة التى يتم بها عرض هذا الاتصال ، هى التى تحدد لمتلقى الاتصال قدر الاهتمام الذى يوليه له . وفى حالة المحافظة على القنوات الرسمية ، فإن الاتصال الذى ينساب خلال هذه القنوات يتم تعزيز تأثيره من قبل السلطة التى تعطى الطابع "الرسمى" لها . من الناحية الأخرى ، فإن المعلومات أو المشورة التى لم يتم طلبها للاستعانة بها قد تنال اهتماماً قليلاً أو لا تنال أى اهتمام .

هذا الاعتماد لنفوذ الاتصال على مصدره تنطبق على نقل الاتصال إلى المستويات الإدارية العليا وإلى المستويات الدنيا، فقد تلقى الاقتراحات المنقولة إلى مستويات الإدارة العليا اهتماماً قليلاً ، إلا إذا كان الشخص الذى يعرض الاقتراح يشغل وظيفة استشارية رسمية ويقوم بنقل هذا الاقتراح "عبر القنوات" . إن هناك الكثير من الإحباط الذى قد ينتج من هذه الظاهرة وخاصة فى مستويات المنظمة الأدنى ، بيد أن من الصعوبة بمكان تحديد كيفية القضاء على ذلك بدون تدمير الهيكل التنظيمى .

يعتمد الاهتمام الذى يمكن أن يلقاه الاتصال أيضًا على شكل الاتصال . ففى المناقشة التى وردت فى الفصل السابق عن علاقة السلطة ، تم التركيز على قبول السلطة من قبل المرؤوس . لهذا فإن النقطة الجوهرية هنا تتمثل فيما إذا كان متلقى الأمر ، أو أى نوع آخر من الاتصال ، يتأثر بهذا الاتصال فى تصرفاته أو قراراته أو أنه لن يتأثر به . إن مشكلة ضمان قبول الموظفين لقاعدة أو قانون يتعلق بالسلامة لا تختلف كثيراً عن مشكلة ضمان قبول عميل ما لصنف من أصناف الصابون . فى بعض الحالات قد تكون السلطة الرسمية وسيلة تشجيع كافية للمرؤوس على القبول والإذعان ولكن عادة يجب أن يقوم الاتصال على المنطق والدفاع والإقناع ، مثل إعطاء الأوامر ، إذا ما أريد له أن يكون فعالاً .

وفى السياق نفسه ، يجب أن يوجه اهتمام نحو ما إذا كان الاتصال شفهيًا أو تحريريًا وما إذا كان يجب أن يكون بلغة رسمية أو غير رسمية . وفى كل حالة فإن الحالة الذهنية للمتلقى ، واتجاهه ودوافعه يجب أن تكون هى العوامل الأساسية فى تحديد تصميم الاتصال . وبرغم كل شىء ، فإن وظيفة الاتصال ليست هى إخراج شىء ما من عقل الشخص الذى يقوم بنقل هذا الاتصال بل هى إدخال شىء ما فى عقل وتصرفات الشخص الذى يتلقى الاتصال .

أجهزة الاتصال المتخصصة :

تقوم معظم المنظمات ، حتى ذات الحجم المتوسط بتطوير بعض مهام الاتصال المتخصصة نظراً للأهمية الكبرى للاتصال فيما يتعلق بوظائفها ؛ ذلك أن مراكز

القرارات نفسها - أى الوظائف التنفيذية - يجب تزويدها دائمًا بموظفين يستطيعون مساعدة المدير التنفيذى فى مهام الاتصال . فالمنظمة تقوم بتطوير أماكن "مخازن" متخصصة لذاكرتها "الرسمية" - الملفات والسجلات والمكتبات ونظم المتابعة . كذلك فإنه قد يتم إنشاء وحدات تنظيمية للقيام بمهام جمع معلومات معينة مثل : المحاسبة ، والتفتيش ، والتحليل الإدارى ، وجمع المعلومات وما شابه ذلك . على أنه كلما كانت المنظمة أكبر أصبح من الممكن دعم هذا التخصص إلى أبعد حد .

تنظيم مراكز القرارات :

العديد من مهام الاتصال المتعلقة بالمدير لا يستلزم أن تؤدى من قبله شخصيًا ؛ إذ يمكنه تفويضها إلى الموظفين المساعدين الموجودين فى مكتبه . هذه المهام تشمل ضمن ما تشمل إعداد مسودات المراسلات الصادرة ، وفحص وتصنيف المراسلات الواردة والاتصال أو التنسيق .

كذلك فإن إعداد مسودات المراسلات الصادرة من النادر أن يتطلب تعليق من المدير . إذ إن هذا يعد إحدى الوظائف العادية لموظفى السكرتارية ولدى المديرين التنفيذيين المهمين دائمًا مساعدون منوط بهم مثل هذه الوظائف أو المهام . على أنه ربما يكون أهم تخصص دقيق من هذا النوع هو مكتب الميزانية فى المكتب التنفيذى للرئيس الذى يوكل إليه وضع مسودات الأوامر الرئاسية بوصف ذلك إحدى الوظائف المهمة ، وكذلك إعداد مشاريع أو مسودات القوانين لتقديمها إلى الكونجرس .

إن إمكانية تطبيق هذا النوع من تقسيم العمل له نتيجة مهمة فعلاً . فهو يعنى أنه بإلحاق أخصائيين بمكتب المدير التنفيذى ، فإن المراسلات الصادرة قد تلقى مراجعة من وجهة نظر تخصصهم ذى العلاقة دون تعقيد برنامج السلطة . إن هذا النظام قد يتم إعداده وتطويره بشكل أفضل فى المنظمة العسكرية ، حيث يقوم ضابط المدفعية ، مثلاً ، فى الفرقة العسكرية التابعة للقائد بإعداد مراحل المدفعية فى خطة عمليات وهكذا دواليك . ويقوم المدير التنفيذى - وهو رئيس الأركان فى المثال العسكرى - بممارسة وظيفة تنسيق وموازنة هذه التخصصات .

إن مراجعة المراسلات الواردة لتحديد أى منها سيحظى باهتمام المدير الشخصى هى أيضًا وظيفة يمكن تفويضها حيث إنها مهمة مخصصة لوظائف تنفيذية مهمة . وفى بعض الحالات يمتد هذا إلى إعداد تحليلات وتوصيات للمدير التنفيذى يتم نقلها إليه مع الرسالة . وفى حالات أخرى ، قد يكون باستطاعة موظفى المدير التنفيذى التصرف واتخاذ إجراءات حيال الرسالة دون الرجوع إليه تمامًا .

إن التفويض الذى يتم من قبل المدير التنفيذى لموظفيه والمتعلق بوظيفة الاتصال أو التنسيق مع المرؤوسين أو مع وحدات المنظمة الأخرى ـ يسبب إلى حد ما مشكلات دقيقة أكثر من نوعى التفويض الأخرى ؛ ذلك أنه إذا لم يتم تحديد العلاقات بعناية ، فقد يخفق مرؤوسو المدير التنفيذى فى إدراك أن ضابط الاتصال أو التنسيق يمارس السلطة ليس بمبادرة منه ولكن كممثل لرئيسه . وقد يتطور الأمر ، نتيجة لهذا الغموض ، إلى تولد حقد وضغينة ضد ضابط الاتصال وقد يفقد الفائدة المرجوة منه . إن التمييز بين مساعد رئيس إدارة ومساعد لرئيس الإدارة فى عدة منظمات مدنية لا يتم فهمها بسهولة ، وسيكون من المفيد لمثل هذه المنظمات ملاحظة الاهتمام الذى يحدثه هذا التمييز فى منظمة عسكرية .

مستودعات (بنوك) "ذاكرة" المنظمة :

نظرًا إلى أن المنظمة ليست كائنًا حيًا ؛ فإن الذاكرة الوحيدة التى تمتلكها ، بالمعنى الصحيح للمصطلح ، هى الذاكرة التجميعية للمشاركين فيها . ويعد هذا غير كافٍ للوفاء بأهداف المنظمة ؛ وذلك ، أولاً : لأن ما هو موجود فى عقل إنسان ما لا يتوافر بالضرورة لأعضاء المنظمة الآخرين . وثانيًا : لأنه عندما يترك فرد ما المنظمة فإن المنظمة تفقد هذا الجزء من "الذاكرة" الخاصة بها .

وبناء على ذلك فإن المنظمات تحتاج كثيرًا ، أكثر مما يحتاجه الأفراد ، إلى "ذاكرات" اصطناعية . فالممارسات التى تصبح أمرًا معتادًا فى حالة الفرد يجب تسجيلها فى أدلة لتعليم وتدريب أعضاء المنظمة الجدد . لهذا فإنه قد يكون من بين المستودعات (البنوك) التى قد تستعملها المنظمات من أجل حفظ معلوماتها هى نظم السجلات والمراسلات والملفات الأخرى والمكتبات ونظم المتابعة .

إن كل هذه النظم مألوفة . وهى فى حد ذاتها توجد مشكلات صعبة للمنظمة ، وذلك من حيث ماهية أنواع المعلومات التى يجب تسجيلها ، وماهية الطريقة التى يجب تصنيفها وحفظها فى ملفات ، وما هو المكان الطبيعى للملفات وهكذا دواليك . غير أنه من الصعب أن يكون ذات جدوى مناقشة هذه المشكلات فى إطار نظرى صرف .

وسائل التقصى :

تحتاج معظم المنظمات ، أو مراكز قرارات معينة فى المنظمة ، إلى معلومات فضلاً عن تلك المعلومات التى تأتى إليهم عادة أثناء عملها . هذه المعلومات الضرورية تنقسم إلى نوعين : معلومات خارجية - أى تلك المعلومات التى يجب الحصول عليها من خارج المنظمة ، ومعلومات داخلية - أى تلك المعلومات التى يجب الحصول عليها داخل المنظمة . فى أى منظمة كبيرة يمكن تحديد الوحدات التى تتمثل وظائفها الأساسية فى ضمان نوع أو آخر من أنواع المعلومات هذه . فإدارة براءة الاختراع فى المنشآت الصناعية هى وحدة ، وإحدى وظائفها الأساسية القيام بالمراقبة المستمرة على براءة الاختراع أو الاختراع المسجل ، وتطوير المنتجات فى مجال الشركة بمراجعة الجريدة الرسمية لمكتب براءات الاختراع وكتالوجات الصانعين والدوريات وأدبيات التجارة . أما إدارة المحاسبة فهى المثال البارز لوحدة وظيفتها الحصول على المعلومات الداخلية .

على أن وحدة التقصى الخارجية لا تحتاج إلى مناقشة كثيرة ؛ ذلك أن المشكلة الرئيسية فى وضعها فى المكان المناسب فى التنظيم هو أن يتم تحديد مكانها ، بحيث يتم نقل المعلومات التى تتلقاها فوراً وبشكل قابل للاستخدام إلى الأماكن المناسبة فى المنظمة . ويؤدى هذا حتماً إلى طرح أسئلة ، مثل تلك الأسئلة التى تطلب من أى وحدة خدمات ، وأمثلتها : إلى أى مدى يجب أن تكون الوظيفة متخصصة ، وإلى أى مدى يجب أن تكون لا مركزية بين الوحدات التشغيلية ؛ الوحدات الأخرى التى مثل هذه الوحدة هى وحدات الاستخبارات فى المنظمة العسكرية ، ووحدات بحوث السوق فى المنشآت التجارية ، ومكتب إنذار الحريق ، ونظام اتصال الشرطة .

إن هناك مجموعات متنوعة لوحدات التقصى الداخلية بالإضافة إلى المحاسبة . هذه الوحدات ربما يكون من أهمها الوحدات التفتيشية المستقلة مثل مكتب المفتش العام

للجيش ، ووحدات التحليل ، وإدارة التحقيقات لمدينة نيويورك أو قسم الإدارة الإدارية لمكتب الميزانية بالولايات المتحدة الأمريكية .

فى حالة المسئولية عن الأموال ، فإن الحاجة لانسياب المعلومات مستقلة عن قنوات السلطة العادية تعد مقبولة عالميًا على أنها واضحة ذاتيًا تقريبًا . وعلى أية حال ، فلقد تم توسعة وظائف وحدة المحاسبة النمطية كثيرًا جدًا إلى حد ما خارج نطاق المراجعة البسيطة لتوخى الأمانة . فهى تستعمل بشكل دائم تمامًا فى هذه الأيام كمصدر للمعلومات لتحديد ما إذا كانت النفقات تطابق الخطة الموضوعة فى الميزانية . كما أنه يتم أيضًا استعمال الحسابات كأساس لتحليل التكلفة التى تسهم بدورها فى القرارات التنفيذية المستقبلية . وبهذه الصفات أصبحت المعلومات المحاسبية أحد أهم الأدوات فى المراجعة التنفيذية للعمليات .

على أنه يمكن القول هنا بأن الضوابط المحاسبية ربما لم تتقدم أبدًا أكثر مما تقدمت فيه بواسطة مكتب المراقب العام فى الولايات المتحدة الأمريكية . فقد حافظ ذلك المكتب لعدة سنوات على القيام بمراجعة سابقة مستمرة للإنفاق من قبل الحكومة الفدرالية ، ولم يسمح بأى إنفاق يعده غير متطابق مع تفويضات الكونجرس . ولقد أوجد هذا نظام للسلطة المزدوجة على الإنفاق فى الحكومة الفدرالية التى كانت تتلقى بوجه عام تعليقًا مناوئًا من الأشخاص الذين كانوا يقومون بدراسة هذا الإنفاق .

على أية حال يجب أن ندرك أن هذا مجرد شكل متطرف للمشكلة التى تنشأ عندما توضع وظائف رقابية من أى نوع فى وحدة محاسبة . ويصل الأمر هنا إلى حد أن المحاسب لديه السلطة فى وضع حدود على تصرفات المديرين التنفيذيين فى التنظيم التنفيذى ، فسلطته تخترق خطوط السلطة العادية ويتم انتهاك وحدة إصدار الأوامر بالمعنى الواسع لهذا المصطلح .

إن منظمات التفتيش المستقلة توجد مشكلات ذات قيادة مزدوجة مشابهة لتلك المشكلات التى تخلقها أجهزة الرقابة المحاسبية . بل إنه حتى حيثما لا يكون للتفتيش ، كما هو الحال دائمًا ، صلاحية سوى صلاحية إعداد تقارير عن أعمالها إلى الإدارة التنفيذية العليا ، فإن المنظمة التنفيذية تصبح مستجيبة لوجهة نظرها . ومما يخفف من

حدة أو خطورة هذه المشكلة ، إلى حد ما ، هو أن تدخُّل هذه الوحدة التفتيشية عادة ما يكون منقطعًا وليس مستمرًا ، وذلك فى ظل ضعف فعالية وحدة التفتيش . وعلى أى حال ، فمهما كانت المشكلات التى تسببها هذه الوحدة ، فإن مدير الإدارة العليا يجد دائمًا أن وحدة التفتيش هذه لا غنى عنها فى مجال المساعدة ؛ وذلك لأنها تمده بمعلومات كان لا يمكن بكل بساطة نقلها إلى مستويات الإدارة العليا فى التنظيم التنفيذى .

وهناك طريقة أخرى يمكن فيها للمستويات العليا فى النظام الهرمى أن تحصل معلومات عن عمل المنظمة وذلك عن طريق القيام ـ على فترات ـ بتحليل ودراسة شاملة للمنظمة أو لجزء منها . وقد يتم مساعدتها فى هذا من قبل وحدة تحليل إدارى تتخصص فى مثل هذا العمل . مثل هذه الدراسة قد تكون مقتصرة على موضوعات الهيكل التنظيمى ، أو قد تشمل تحليلاً لبرنامج النشاط . وفى معظم الحالات فإن مجالى الدراسة هذين متداخلان بشكل معقد جداً لدرجة أنه يتم تضمينها دائمًا فى الدراسة .

التدريب والاتصال :

يشمل موضوع التدريب فى مجمله تساؤلات أخرى غير تلك المتعلقة بالاتصال . ومع ذلك فإنه ربما يتم فهم دور التدريب فى الإدارة بشكل أفضل بالنظر إليه كوسيلة من عدة وسائل بديلة لنقل منطلقات القرارات إلى أعضاء المنظمة . فإذا كان هناك ـ على سبيل المثال ـ عمل معين فى منظمة ما يتطلب معلومات قانونية معينة فقد يتم :

(أ) تعيين محامٍ فى الوظيفة .

(ب) توفير تعليمات وأدلة للشخص المختار مع الإشراف الدقيق على عمله .

(ج) أو أنه قد يتم تدريبه بعد اختياره .

وكل هذه الأمور هى ، إلى حد ما ، إجراءات تدريبية غير أنه يحدث فى (أ) المنظمة التى تعتمد على التدريب قبل الخدمة وفى (ب) فى حالة الاعتماد على الإشراف اليومى كوسيلة تدريب وفى (ج) فى حالة الاعتماد على التدريب الرسمى .

لقد قامت المنظمات العسكرية لمدة طويلة بتوفير أمثلة بارزة للفائدة التى يمكن الحصول عليها من التدريب الرسمى فى تعليم أعداد كبيرة من الأعضاء الجدد على مهام معقدة وغير مألوفة للغاية فى وقت قصير . أما فى المنظمات المدنية ، حيث إنه نادراً ما يتم توظيف أعضاء جدد بمثل هذه الأعداد الكبيرة ، وحيث يكون الموظفون الجدد عادة مدربين على الأقل جزئيًا عند توظيفهم ، فإن إمكانيات توفير التدريب الرسمى لا يتم تحقيقها بشكل كامل إلا على نحو قليل جداً . وبالنسبة لكيفية تنفيذ التدريب فإنه يتم فى المنظمات العسكرية على مبدأ "المعرفة العملية" أو كيفية أداء العمل على نحو كامل تقريباً خلال عملية التدريب الرسمى ، بينما يتم قصر الأوامر التشغيلية بوجه عام على "ماذا تقوم به" أو ماذا ينبغى القيام به . أما فى العديد من المنظمات المدنية فيتم كثيراً جداً ترك التدريب على "كيفية القيام بذلك" إلى الموظفين الإشرافيين . ومما لا شك فيه أن أسوأ طريقة لنقل إجراءات العمليات والإجراءات التشغيلية هى الاعتماد على التعليمات والأدلة المكتوبة فقط .

على أنه ربما تكون أكبر صعوبة فى استعمال طرق التدريب الرسمى متمثلة فى توفير اتجاه قبول لدى المجموعة التى يتم تدريبها . فكل مدرب يدرك ـ بشعور بعدم الحيلة دائمًا ـ أن التحفيز هو السبيل إلى عملية التعلم . فالمتدرب يجب أن يكون لديه اهتمام ورغبة فى التعلم كما يجب ، بالإضافة إلى ذلك أن يكون مقتنعًا أنه لا يعرف فعلاً الأشياء التى سيتم تدريبه عليها . إن مشكلة التحفيز تكون قليلة فى التدريب التعريفى للموظفين الجدد . ولكنها قد تكون مشكلة مهمة جداً حقًا فى تدريب الموظفين الذين هم على رأس فعلاً لفترة زمنية طويلة .

يتطلب التدريب من المتدرب اتجاه معين من الإذعان نحو المدرب ، وإقراراه بوجود معلومات غير كاملة تتمثل فى العديد من الأفراد الذين وصلوا إلى سن النضج ومراكز إدارية يجدون ذلك مثيراً للسخط تمامًا . على أنه عندما يتعامل التدريب فى أثناء الخدمة مع مثل هؤلاء الأفراد من عمال مهرة ومشرفين ومديرين تنفيذيين . فإنه يجب إعطاء اهتمام كبير لتأثير ومدى قبول المدرب ومدى فعالية مواد التدريب . إن أحد أسباب نجاح طريقة المؤتمر أو اللقاء فى تدريب مثل تلك المجموعات هى أنها تقلل من الدور "التعليمى" للمدرب وتخلق تصوراً بأن الأفكار الجديدة تنبع أصلاً من المجموعة

نفسها . وبطبيعة الحال فإن هذا تصور بالكامل ولكنه تصور أكثر مما يرغب المنظرون أو أصحاب نظريات التدريب بطريقة المؤتمرات أو اللقاءات فى إقراره .

ينطبق التدريب على عملية القرار حيث تكون نفس العناصر متضمنة فى عدد كبير من القرارات . فقد يزود التدريب المتدرب بالحقائق الضرورية فى معالجة هذه القرارات ؛ وقد يزوده بإطار مرجعى لتفكيره ، كما قد تعلمه الحلول "المعتمدة" أو قد يزوده بالقيم فيما يتعلق بالقرارات التى على أساسها سوف تتخذ قراراته .

إن للتدريب قيمته الكبيرة – بوصفه طريقًا للتأثير على القرارات – فى تلك المواقف التى يثبت فيها صعوبة ممارسة السلطة الرسمية عن طريق الأوامر . وقد تكمن الصعوبة فى الحاجة إلى إجراء فورى ، كما فى حالة التشتت المكانى للمنظمة ، أو فى تعقيد موضوع القرار الذى يتحدى القواعد واللوائح . إن التدريب يسمح بدرجة عالية من اللامركزية لعملية اتخاذ القرار وذلك بجلبه الكفاءة الضرورية فى أدنى مستويات التدرج الهرمى التنظيمى .

خاتمة :

لقد ركز هذا الفصل على نظام اتصال المنظمة ، خاصة تلك الجوانب منه التى تكمل نظام السلطة والصلاحيات . لقد تبين أن تخصص وظائف اتخاذ القرار يعتمد بدرجة كبيرة على إمكانية إعداد وتطوير قنوات اتصال كافية من وإلى مراكز القرار . وبشكل عام فإن الهيكل التنظيمى يشمل تحديد نظام رسمى للاتصال ، بما فى ذلك قنوات للمراسلات والاتصال الشفهى والتحريرى انسياب الأوراق أو المستندات والوثائق والسجلات والتقارير والأدلة ، غير أن هذا سوف يكون مدعومًا بشبكة غنية للاتصال غير الرسمى قائمة على العلاقات الاجتماعية التى تتطور فى المنظمة .

إن الدوافع الشخصية قد تقود أعضاء المنظمة إلى تحويل نظام الاتصالات لمصلحتهم وقد تؤدى بهم أيضًا إلى حجب المعلومات عن الرؤساء والزملاء ، كذلك فإن الدوافع والاتجاهات الشخصية تؤثر فى تلقى أو استقبال المعلومات التى يتم إرسالها ، وأن قدرة فرد ما على التأثير فى الآخرين ستعتمد على وضعه الرسمى وغير الرسمى بالنسبة للسلطة وعلى درجة وضوح وفعالية الإقناع فى الاتصال ذاته .

تقوم المنظمات عادة بتطوير وحدات متخصصة لوظائف اتصال معينة . هذه الوظائف تشمل الأدوات المساعدة أو أدلة الموظفين والمخازن المتعلقة بـ"ذاكرة" المنظمة ووحدات التقصى سواء الداخلية أو الخارجية منها .

لقد برهن التدريب وهو واحد من عدة طرق اتصال متاحة على أنه مفيد على وجه الخصوص فى نقل "المعرفة العملية" . وعلى أية حال فإن توظيف التدريب الناجح يتمثل فى أنه قد يكون السبب فى تحقيق اتجاهات إيجابية لدى المتدربين إزاء برنامج التدريب .

التعليق على الفصل الثامن :

لقد كان من الممكن فى عام ١٩٤٧ كتابة فصل عن الاتصال فى المنظمات دون ذكر الحاسبات الإلكترونية . أما اليوم فإنه ينظر إلى مثل هذا الفصل على أنه أمر طريف تمامًا . وأيًا كان الأمر ، فإن إعادة قراءة الفصل الثامن فى ضوء أحداث العقود الخمسة الأخيرة لا يكشف أى شىء فيه على أنه خطأ بشكل واضح . وحيث إن الخطأ يحدث عن طريق السهو وليس عن طريق ارتكاب الخطأ فإننى سأحاول تصحيح بعض السهو فى هذا التعليق . وسيناقش جزء آخر من التعليق التعلم فى المنظمات وهو موضوع حظى بقدر كبير من الاهتمام البحثى فى السنوات الأخيرة ، خاصة فى عالم يتسم بالتحول السريع ، حيث يعد ذا أهمية رئيسة لفهم كيفية قيام المنظمات بتكييف نفسها مع التغيير (أو مقاومته) .

عند قيامنا بمناقشة الاتصال ، يجب ألا نتسرع جدًا فى الاستنتاج الذى مفاده أن "الوسيلة هى الرسالة" . فقد يكون من الأفضل تركيز المناقشة على محتوى الرسائل بدلاً من الوسيلة . ومع ذلك ، فإن الحاسبات أصبحت موجودة هنا وسارية المفعول اليوم وسيوجد منها غدًا أجهزة كثيرة جدًا . وإذا كانت الوسيلة - على عكس ما يقوله ماكلوهان Mcluham - ليست الرسالة ، فإن الوسيلة ما زال لها تأثير قوى على انسياب ومحتوى الرسائل فى المنظمات ، ومن الأهمية بمكان تقييم أهميتها لعملية اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمى .

هل توجد ثورة معلومات ؟ (٤)

هل هناك في الحقيقة ، كما يتم ادعاؤه دائمًا ، "انفجار معلومات" ؟ ولماذا نفكر هكذا ؟ وماذا يعني هذا ؟ إن الصحافة بكل تأكيد لم يكن لديها شك لبضعة سنوات حول انفجار المعلومات . لقد أصدر عدد واحد من جريدة "صنداى نيويورك تايمز" Sunday New York Times منذ عشر سنوات أو يزيد الموضوعين التاليين :

"هل سيجلب أسبوع كامل من ساعات التداول الأقصر السعادة لمكاتب السمسرة الذين تكتظ مكاتب مديريها بالعمل الورقى ؟

"حذر جورج أيه ميلر George A. Miller أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد أنه بحلول عام ٢٠٠٠ على الأكثر فإن حد عقل الإنسان لاستيعاب المعلومات قد يتم الوصول إليه" . "قد نكون قريبين بالفعل نوعًا ما من هذا الحد بالنسبة للعديد من الأقل موهبة بيننا وما يزال الطلب متزايداً على أولئك القادرين على معالجة المستوى الحالى من التعقيد .

إن هذين المثالين السابقين لا يمثلان إلا عينة بسيطة من عدد كبير من الأمثلة ، وهذان هما أول مثالين تناولهما . فالمثال الأول يجلب إلى الذهن صورة جذابة "لسوق الأوراق المالية" وهو يصعد إلى السطح ببطء تحت فيض من الأوراق ، أما المثال الثانى فيعطى وعداً بالرخاء لـ "أولئك الذين مازالوا قادرين على معالجة مستوى التعقيد الحالى" ، وافترض أن ذلك يعنى كل قرائى . على أن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : ما صحة توقعات "الفيضان" الواعد من المعلومات ؟ ولكى نجيب على تلك الأسئلة يجب أن نقوم بتصنيف عناصر الاستقرار وعناصر التغيير فى الشؤون البشرية .

فالتغيير - التغيير السريع للغاية - يحدث بكل تأكيد جنبًا إلى جنب مع الأبعاد التقنية والاقتصادية . إننا نعلم أن التقنية تتقدم بسرعة عظيمة . كذا فإننا نعرف أن التقنية بدأت تجعل بالإمكان لأول مرة فى تاريخ البشر القضاء على الفقر المدقع

(٤) يعتمد هذا القسم على مقالة The Future of Information Processing التي ظهرت في دورية: Management Science. 14:619-624(1968)

(شريطة أن نولى اهتمامًا كافيًا لمشكلات التوزيع والإنتاج الكلى) . كما نعرف أن التقنية توفر حتى الوسائل ، إن لم تكن الإرادة ؛ لمكافحة تزايد السكان الفائق السرعة ، والذى يعد أخطر تهديد لأمل التخلص من الفقر .

ولكن (توجد دائمًا كلمة "لكن" عند هذه النقطة فى المناقشة) إذا ما قمنا بقياس العالم حسب القيم والأهداف لجنسنا البشرى ، إذن فلدينا سبب وجيه للشك فيما إذا كان العالم يتغير كثيراً على الإطلاق . يجب ألا نفترض أنه مع تقدم التقنية ، أو حتى مع تقدم اقتصادياتنا ستنتاب الإنسانية سعادة غامرة ؛ ذلك لأن للطموحات البشرية تمثل طريقة معينة للتكيف مع الغرض . إننا يجب ألا نتوقع أن التقدم التكنولوجى سيوفر لنا المدينة الفاضلة أو المثالية (اليوطوبيا) ، إنه لأمر معقول أن يحدونا الأمل فى أن هذا التقدم التقنى سيخلصنا من الصعاب الحادة والألم المبرح .

أدلة "الثورة" :

مع وجود هذه المحاذير والتحفظات ، دعونا ندرس التغيرات التى تحدث فى إنتاج ومعالجة المعلومات . فلقد قمت أنا ومعى ألن نيوول Allem Newell بوضع بعض التوقعات المحددة جداً لمدة عشر سنوات ، وكان ذلك منذ أربعين عامًا فى اجتماع لجمعية بحوث العمليات الأمريكية . وأتمنى أن أستطيع إخباركم أن كل توقع من هذه التوقعات قد تحقق تماماً . فلقد كان آخر هذه التوقعات (اختراع حاسب آلى مثل بطل العالم فى الشطرنج) لم يأتِ إلى حيز الوجود بعد ، ولكنه قريب جداً . ولكن بدلاً من الدفاع أو شرح هذه التوقعات الماضية سأقوم بكل بساطة بإعطاء بعض التعليقات القليلة عنها .

لقد كانت كل التوقعات غير مصيبة فى التفاصيل ولكنها كانت صحيحة فيما يتعلق بالاتجاه الذى تنبأت به ومعدل التغيير الإجمالى . إننا لم نخمن بشكل صحيح كيفية توزيع الجهود البحثية لمجالات معينة أو الصعوبات النسبية لمشكلات محددة . وهكذا فإنه وبالرغم من أنّ لعب الشطرنج بالكمبيوتر قد حقق نجاحًا ضخماً فإنه وبعد أربعين عامًا يصل بالكاد إلى هدف السنة العاشرة الذى وضعناه. ومن الناحية الأخرى

للعملية المتعلقة بالتقدير ، فقد تقدم الفهم الأساسى للغة الطبيعية ، حيث اشتمل على التعرف على الحديث وفهمه ، وإنشاء لغات حاسب عالية المستوى والتصميم الآلى بواسطة الحاسبات ، وإقرار النمط البصرى فى تعاملات الحاسب الآلى ، والإنسان الآلى ، كل هذه من بين أشياء أخرى ، تقدموا بشكل أسرع مما كنا نجرؤ على التنبؤ به أو توقعه فى عام ١٩٥٧ .

وبناء على ذلك ، وفى ضوء التقدم الفعلى ، فلا يوجد سبب لمراجعة وتنقيح بحثنا الأساسى : فالحاسبات الإلكترونية هى أجهزة معالجة معلومات عامة الأغراض ، ونحن سنستمر فى التعلم خطوة خطوة أو تدريجياً ؛ لنؤدى بها أى نوع من التفكير يستطيع الناس القيام به ، وأنه بمساعدة طرق محاكاة الحاسب الآلى فإننا نتعلم كيف يتعلم غيرنا من البشر وكيف نساعدهم على التعلم والتفكير بشكل أفضل .

لقد تأثرت مناقشتى - فى هذه الفصل - المتعلقة النتائج التى تحققت للمنظمات عن ثقافة الحاسب وشبكة الاتصال بشكل قوى بكونى قد عشت فى تلك الثقافة لعدة سنوات ، ومع البريد الإليكترونى منذ عام ١٩٧٢ ومع شبكة واسعة على نطاق حرم الجامعة منذ عام ١٩٨٥ . (٥)

الاهتمام والعناية بالمعلومات الموجودة :

مع افتراض المعدل الذى تتقدم به تقنية معالجة المعلومات ، فلماذا لا يكون هناك انفجار معلوماتى؟ عندما سئل متسلق الجبال المشهور مالورى Mallory لماذا أراد تسلق قمة جبل إفرست ، أدلى برده الشهير "لأنها موجودة هناك" . وبالطبع لا يقبل جميعنا تلك الإجابة عن أنفسهم . كما أنه لا يطمح جميعنا تسلق جبل إفرست أو يتطلع إلى الفكرة بأى ميل أو شعور بالغرض .

(٥) يمكن الحصول على مجموعة من الدراسات عن التأثير المبدئي لتركيب الشبكة في حرم جامعة كارينجي ميللون وذلك فى :
S. B. Kiesler and L. S. Sproull (eds.ds>>), Computing and Change on Compus (New York: Cambradte University Press. 1987).

والآن فمن الممكن أن نكون متشككين فيما يتعلق بمعالجة المعلومات مثل تشككنا بخصوص تسلق الجبال . فالمعلومات ـ على وجه التحديد ـ يجب معالجتها لمجرد أنها موجودة هناك . فليس من الضرورى الرد على الهاتف لأننا نسمع رنينه ، أو يجب قراءة الجريدة لمجرد أنها ألقيت على عتبة البيت . فالمعلومات يتم أحيانًا تجاهلها مع المخاطرة بأنفسنا ، ولكننا مذنبون بشكل أكثر بارتكاب الخطأ العكسى ، بافتراض أن كل شىء يمكن أن يكون على ما يرام "لو توافرت لنا فقط معلومات أكثر" وهذا اعتقاد ساذج يدعو للأسى ويثير الشفقة والحزن فى البيئة التقنية . وفيما يلى مثال قديم ولكنه يظل مثالاً ذا علاقة تمامًا بواقع اليوم .

"تغرق وزارة الخارجية الأمريكية فى نهر من الكلمات يقدر بنحو (١٥) مليون مكالمة فى الشهر من (٢٧٨) مركز بعثة دبلوماسية حول العالم وإليه ، حيث تعاقدت منذ عدة سنوات على صفقة بـ ٥ر٣ مليون دولار أمريكى تجمع أجهزة حاسب آلى وطابعات عالية السرعة وأجهزة أو نظم إلكترونية أخرى . لقد كان الهدف منها القضاء على الاختناقات فى النظام وخاصة خلال الأزمات التى تجلب سيلاً من الرسائل البرقية من أماكن الأزمات العالمية . فمع النظام الجديد ، تستطيع أجهزة الحاسب الآلى استيعاب رسائل البرقيات بسرعة (١٢٠٠) سطر فى الدقيقة . فلقد كانت المبرقات الكاتبة القديمة تستطيع استقبال الرسائل بمعدل (١٠٠) كلمة فى الدقيقة فقط .

ولنترك ـ جانبًا ـ الحقيقة التى مفادها أن التقنية التى تم ذكرها فى هذا المثال قد دفنت مع الديناصورات بعد ذلك بثلاثين عامًا ، وأن انسياب الرسائل البرقية قد ازداد بدون شك لعدة درجات من الضخامة والكبر . إن أكبر درس تعليمى يمكن استخلاصه من هذا المثال هو : أن النظام الجديد قد تم تصميمه دون أن يسأل أى أحد عن قدرة المستعملين البشر على معالجة انسياب المعلومات الزائد السرعة بشكل كبيز . إن الصبى المتمرن لدى الساحر أصبح مطلق السراح . من سيقوم بقراءة فيض الكلمات التى ستقوم بتوصيلها قنوات الاتصال الموسعة الجديدة ؟ ذلك أن العقبة لم تعد ممثلة فى قدرة القنوات الإلكترونية بل هى قدرة المستعملين البشر .

الاهتمام بشكل انتقائى :

لا نستطيع إنقاذ أنفسنا من الغرق فى المعلومات بتركيب أجهزة طباعة أسرع . إن نقص المعلومات ليس هو المشكلة النمطية فى عمليات اتخاذ قراراتنا (رغم أن نقص المعلومات الصحيحة يكون أحيانًا مشكلة نمطية) . إن العالم يغرقنا بشكل دائم بفيض من المعلومات عن طريق النظر والسمع ، فهناك ملايين من بنود المعلومات فى الثانية . ووفقًا لأفضل برهان فإننا نستطيع فقط معالجة قرابة (٥٠) معلومة . على أن المحدودية ليست فى المعلومات ولكن فى قدرتنا على الاهتمام والعناية بها .

إن التشبع بالمعلومات ليس شيئًا جديداً . فحركات النجوم المرئية لنا طوال عشرات الآلاف من السنين من تاريخنا تضم كل المعلومات اللازمة لقوانين الحركة أو قانون الجاذبية لنيوتن . لقد كانت هناك المعلومات طوال تلك المدة . لقد كان العنصر الغائب ، حتى بضع مئات السنين خلت ، يتمثل فى وجود أساس اختيار جزء صغير منها يمكن استعماله لوضع مبادئ عامة قوية .

إننا إذا لم نستطع تجنب الحياة فى عالم يغرقنا بالمعلومات ـ سواء صنعناها بأنفسنا أو جاءت بطبيعتها ـ فما زلنا نستطيع ـ بل يجب من أجل معالجتنا ـ اختيار المعلومات التى من المحتمل أن تكون مفيدة لنا ونصرف النظر عن بقية المعلومات . كذلك فإنه يجب أن تسمح معلوماتنا ومعرفتنا التقنية العلمية ، ونظم اتخاذ قراراتنا ومعالجة المعلومات باستيعاب المعلومات بطريقة انتقائية جداً ونستخلص منها الأجزاء التى نريدها فقط .

وفى السياق نفسه ، فإن معظم الاهتمام المعاصر بانفجار المعلومات فى العلوم قد أسيء فهمه ؛ وذلك لأنه قائم على نموذج غير صحيح لطبيعة التقدم العلمى . فالعلم لا يتقدم بواسطة تجميع المعلومات ، فهو ينظم المعلومات ويضغطها . فلقد كانت الكيمياء العضوية مثلاً ـ منذ جيل أو جيلين ـ كتلة من التفاصيل المفردة تم تنظيمها بشكل ضعيف فقط بواسطة مبادئ عامة نظرية معروفة . أما اليوم وبرغم نمو وزيادة المعلومات عن الكيمياء العضوية بشكل واسع ، فإن مبادئ ميكانيكا الكم توفر وسائل تنظيمية قوية لتلك المعلومات . وكنتيجة لذلك ، فمما لا شك فيه أنه من الأسهل اكتساب

سيطرة على الكيمياء العضوية كافية للقيام بعمل أصلى مهم أكثر مما كان عليه الحال فى حقبة أكثر قدماً عندما لم يكن معروفاً إلا النزر القليل جداً .

إن المثال الذى اخترته ليس مثالاً منعزلاً أو مستقلاً . ففى المحاولات العلمية فإن "المعرفة" كانت تعنى "المعرفة بشكل شحيح جداً" . إن المعلومات التى تقدمها الطبيعة لنا مكررة بشكل لا يمكن تخيله . لهذا فإننا عندما نجد الطريقة الصحيحة لتلخيص وتمييز تلك المعلومات - عندما نجد النمط أو النوع المخبأ فيها - فإن حجمها الكبير يتقلص إلى قوانين محكمة ، كل منها يعد مصدراً للمعلومات بشكل ضخم أو هائل . وهنا تكمن الأهمية الحقيقية لثورة معلومات اليوم : فالمعلومات ومعالجة المعلومات نفسها قد أصبحت لأول مرة موضوعات للبحث العلمى المنتظم . إننا نضع الأسس المتعلقة بعلم معالجة المعلومات الذى نتوقع أنه سيزيد بشكل كبير فعاليتنا فى معالجة المعلومات من حولنا .

وهكذا ففى الوقت الذى نحصل فيه على أجهزة ستقوم بنقل وتخزين ومعالجة الرموز بمعدلات وأحجام لم يسبق لها مثيل - فإن أهم تغيير ليس نمو أو زيادة هذه الأجهزة بل نمو وتطور علم يساعدنا على فهم كيف يمكن نقل المعلومات ، وكيف يمكن تنظيمها للتخزين والاستعادة ، وكيف يمكن استعمالها (وكيف يتم استعمالها) فى التفكير ، وفى حل المشكلات وفى اتخاذ القرار . هذا الفهم المتزايد لمعالجة المعلومات يعيد إلينا القرار المتعلق بما إذا كان يجب أن نترك المعلومات أن تفيض من حولنا وأنه يجب علينا أن نغرق فيها .

إن المهمة الرئيسية أمامنا هى تصميم نظم معالجة معلومات فعالة لاتخاذ القرارات فى منشآت الأعمال وفى الحكومة . غير أن من الأهمية بمكان أن نتحدث عن تصميم نظم معلومات وليس مجرد تصميم حاسبات وشبكات إلكترونية . هذا التصميم يجب أن يشمل أكثر بكثير من مجرد أجهزة الحاسب الآلى والبرامجيات أو البرامج التطبيقية ، إذ إنه يجب أن يعالج بعناية واهتمام متساويين فى خصائص وقدرات معالجة المعلومات للأعضاء البشريين العاملين فى المنظمات الذين يمثلون النصف الآخر للنظم .

وبالرغم من أن المنظمات ـ ولعدة أجيال قادمة ـ سيكون لديها عدد من المكونات الآلية ، فإن أكثر عناصرها وفرة وأهمها ستستمر محصورة فى البشر . وستعتمد فعاليتهم فى معالجة المشكلات بشكل كبير على فعالية التفكير ، وحل المشكلات واتخاذ القرارات التى يقوم بها الناس عند تشغيل أجهزة الحاسب الآلى وبرامجها . وبناء على ذلك ، ففى الفترة القادمة فإنه وبالأهمية نفسها بالنسبة للتقدم فى أجهزة الحاسب الآلى وتصميم البرمجيات سيكون هناك تقدم فى فهمنا لمعالجة المعلومات البشرية ـ المتعلقة بالتفكير وحل المشكلات واتخاذ القرارات .

التعلم التنظيمى : (٦)

أحد الاستخدامات المهمة للاتصال فى المنظمات وفى الأماكن الأخرى ، يتمثل فى مجال التعليم والتعلم . فمعلومات منظمة ما تشمل المعلومات (ذات العلاقة) المخزنة فى ذاكرة أعضائها مع المعلومات المخزنة فى ملفاتها وسجلاتها وتشمل فى أيامنا هذه ، بنوك المعلومات الموجودة فى حاسباتها . بناءً على ذلك يمكن تعريف التعلم التنظيمى على أنه مجموعة العمليات التى تؤدى إلى اكتساب هذه المعلومات . فالموظفون وأجهزة الحاسب الآلى يمكن أن يشارك كل منهما فى العمليات التعليمية سواء كمدرسين أو متعلمين (إن المثال المبجل للمعلم غير البشرى هو الكتاب والمثال المعاصر أكثر هو معلم أو مدرب الحاسب الذكى) .

إن الحد الفاصل بين كائن حى بيولوجى وكائنات أخرى قد تم تعيينه من خلال تماثل أو تطابق المورثات المشتركة لجميع خلايا الكائن الحى . وبالطريقة نفسها ، يستطيع الفرد القول إن المعلومات المشتركة تحدد حدود منظمة ما ، رغم أن المشاركة ليست كاملة تقريبًا كما هى بين خلايا الكائن الحى . إن فهم عمليات التعلم التنظيمى أمر مهم بالنسبة لفهم أدوار المنظمات والأسواق ذات العلاقة فى الاقتصاد . فالمعلومات المشتركة تجعل من الممكن للمنظمات أن تعمل بطرق منسقة ذات فعالية وهى طرق غير متوافرة بسهولة لمجموعة من المكاتب المستقلة .

---

(٦) انظر M. D. Coben and L. S. Sproull, eds, Organiaztional Learnning (Thousand Oaks, Calit.: Sage, 1996) استقطعت هذا القسم بوجه خاص من فصلي في ذلك الكتاب "العقلانية المحدودة والتعلم التنظيمى".

تحصل المنظمات على المعلومات على أشكال تتمثل فى كل من الحقائق والإجراءات . على أن كثيراً من المعلومات والمعرفة الموجودة فى الذاكرة البشرية والآلات تستقر فى البرامج التى تحكم الأنشطة اليومية لأعضاء المنظمة ومعالجى المعلومات . على أن هذه الإجراءات لا تؤثر فى سلوك الموظفين الأفراد فحسب ، بل فى علاقات كلٍ منهم مع الآخر .

الفرد والمستويات التنظيمية :

إن أول سؤال يجب أن يطرحه الفرد يتعلق بما إذا كان التعلم التنظيمى مختلفاً عن التعلم من خلال الأفراد . فمسؤول التوظيف الذى يقوم بمقابلة مرشح محتمل لوظيفة ، يتعرف على بعض المعلومات المتعلقة بهذا المرشح ، وعلى أساس ذلك التعلم ، بالإضافة إلى معلومات أخرى سيقدم أو لا يقدم عرضاً بالوظيفة . ونظراً إلى أن هذا التعلم من قبل الفرد له نتائج بالنسبة للقرار التنظيمى بتوفير حقائق جديدة عن مؤهلات المرشح للوظيفة فيجب اعتباره تعلماً تنظيمياً .

إننا إذا ما تبنينا تعريفاً دقيقاً للتعلم فإننا سنعرف الموضوع خارج الوجود . فالتعلم البشرى جميعه يحدث داخل العقول البشرية ؛ أما المنظمة فتتعلم بثلاثة طرق فقط :

(أ) من خلال تعلم أفرادها .

(ب) من خلال استيعاب أعضاء جدد لديهم معرفة ومعلومات لم تكن لدى المنظمة سابقاً .

(ج) من خلال إدخال معلومات جديدة فى ملفاتها وأجهزة الحاسبات الإلكترونية لديها .

وفى الوقت الراهن فإننى سوف أقصر المناقشة على التعلم البشرى ، أما التعلم من خلال الحاسبات فسيتم دراسته لاحقاً .

إن ما يتم تخزينه فى رأس أى فرد فى منظمة ما قد يكون ذا علاقة بما يتم تخزينه فى الرؤوس الأخرى ، وسيكون للعلاقة بين هذين المخزنين (والمخازن الأخرى) تأثير عظيم على كيفية عمل المنظمة . على أنّ ما يتعلمه الفرد فى منظمة يعتمد كثيراً جداً على ما هو معروف فعلاً (أو يتم تصديقه) من قبل الأعضاء الآخرين وماهية أنواع المعلومات الموجودة فى البيئة التنظيمية . وكما سنرى ، فإنّ مكوناً مهماً للتعلم التنظيمى يتمثل فى التعلم الداخلى أى ، نقل المعلومات من عضو تنظيمى أو مجموعة

أعضاء إلى عضو آخر . إن التعلم الفردى فى المنظمات هو ظاهرة اجتماعية وليس ظاهرة منعزلة أو مستقلة بشكل كثير جداً .

وأيًا كان الأمر ، فإننا يجب أن نكون حريصين بخصوص جعل المنظمات شيئًا "ماديًا" عندما نتحدث عنها على أنها "تعرف" شيئًا ما أو "تتعلم" شيئًا ما . كما أنه من الأهمية عادة تحديد مكان تخزين معلومات معنية فى المنظمة أو من الشخص الذى تعلمها . فالمعلومات قد تكون أو لا تكون متوافرة فى أماكن اتخاذ القرارات حيث تكون ذات أهمية اعتماداً على مكانها الحقيقى . وحيث إن ما تم تعلمه يتم تخزينه فى رؤوس الأفراد (أو فى ملفات أو بنوك معلومات) ، فإن سرعة زوالها أو بقائها سيتوقف على ما يتركه الناس خلفهم عندما يرحلون عن منظمة أو ينتقلون من وظيفة إلى أخرى . كما أن ما تم تعلمه يتوقف على ماهية السجلات التى تظل مقروءة عندما تتغير البرامج التطبيقية الحاسبية Software . إن هذا الوضع يجعلنا نتساءل : هل تم نقل المعلومات إلى آخرين أو تم تخزينها بطرق تسمح لنا باستعادتها عندما تكون ذات علاقة ؟ إن التعلم البشرى فى سياق منظمة ما يتأثر كثيراً جداً بالمنظمة وله نتائج بالنسبة للمنظمة وينتج ظواهر على المستوى التنظيمى تجتاز أى شىء يمكننا استنباطه ببساطة بملاحظة عمليات التعلم فى الأفراد المنعزلين أو المنفردين .

دعونى أركز للحظة على ذلك المصطلح : "المستوى التنظيمى" . إن قراء كتاب "المنظمات" [(٧)] لمارش وسايمون March and Simon يشتكون فى بعض الأحيان بأنه لم يكن أبداً كتاباً عن المنظمات إطلاقًا ولكن عن علم النفس الاجتماعى للناس الذين يعيشون فى بيئة تنظيمية . هذه الشكوى كانت تطرح فى العادة من قبل علماء الاجتماع ولم تكن بدون منطلق أو أساس . إننا فى حاجة لنظرية منظمات ؛ لأن بعض الظواهر يتم وصفها بشكل أنسب فيما يتعلق بالمنظمات وبأجزاء من المنظمات أكثر مما يتعلق بالبشر الأفراد الذين يقيمون فى هذه الأجزاء (أى المنظمات) . على أننا نشير هنا إلى أنه لا يوجد شىء مدهش أكثر من وجود تلك الظواهر أكثر مما هو الحال فى وجود الظواهر ، والتى تجعل من الممكن للكيميائيين التحدث عن الجزئيات وليس عن الأشياء الكلية فى علم الطبيعة . إن توظيف مستوى كلى للسياق مبالغًا فيه

(٧) 2nd ed, Cambredge, Masa Blackwell, 1993

ليس إعلانًا عن موجه فلسفية معادية للمذهب الإرجاعي ، ولكنه اعتراف بأن معظم النظم الطبيعية لديها فعلاً هيكل هرمي وأنه يمكن دائمًا قول الكثير عن إجمالي المكونات دون تحديد تفاصيل النشاط داخل هذه المكونات .

وهكذا فإن الملاحظات التالية تقول قليلاً أو لا تقول شيئًا عن الآليات التفصيلية التي تمكن الإنسان الفرد من التعلم ، ولكنها تركز على كيفية اكتساب على المعلومات من قبل المنظمات وكيف يتم تخزينها فيها وكيف يتم نقلها من جزء في المنظمة إلى جزء أخر . هذه الملاحظات تتعلق بما يسمى فعلاً بالظواهر الناشئة على المستوى التنظيمي .

هيكل الأدوار :

يتم النظر إلى المنظمات كنظم متبادلة العلاقات ؛ وذلك لأغراض مناقشة تعلم المنظمات . ووفقًا لما تم وصفه في التعليق على الفصل السادس ، فإن الدور ليس نظامًا لسلوكيات مقررة ولكنه نظام لأركان قرارات مقررة . فالأدوار تقوم بإطلاع أعضاء المنظمة على كيفية التفكير المنطقي حول المشكلات والقرارات التي تواجههم وذلك من حيث : التفكير في أي شيء يمكنهم البحث عن أركان معلوماتية مناسبة ومشروعة وأركان أهداف (تقيمية) ، وما الطرق الواجب استعمالها في معالجة هذه الأركان . إن الحقيقة التي مؤداها أن السلوك يتم هيكلته في أدوار لا تفيد شيئًا بطريقة أو بأخرى عن مدى كونه مرنًا أو غير مرن .

فكل دور من الأدوار في منظمة ما يفترض التمثيل المناسب للأدوار الأخرى التي تحيط به وتتفاعل معه . وهكذا فالمنظمة هي نظام أدوار .

التعلم والإبداع التنظيمي :

نظرًا إلى أن المنظمات التي أعرفها على أفضل وجه هي الجامعات ؛ فإنني سأعتمد على تجاربي الجامعية بالنسبة لمعظم أمثلتي عن ظاهرة التعلم التنظيمي . لو أخذنا في الاعتبار جامعة تريد إبداعًا في مجال معين له علاقة بإجراء أو ممارسة تعليمية ، ربما ببناء تعليماتها حول "الكتب العظمى" أو بالتركيز على شيء ما تسميه التعليم المهني العقلي . إنني سوف أستعمل المثال الأخير الذي أعتبر نفسي مطلعًا عليه أتم الاطلاع .

إن كليات الدراسات العليا التى تستمد منها الجامعة مدرسيها الجدد منظمة وفقًا لحقول معرفة محددة ، بعضها مشبع بقيم التعليم الحر (وتنقلها إلى طلبتها) والأخرى منها مكرسة للتعليم المهنى . غير أنه ووفقًا لأفضل ما لدى من معلومات ، فإنها حقول معرفة ترفع شعارات التعليم "الحر ـ المهنى" فى آنٍ واحد . إذ من الواضح أن الجامعة التى تريد تنفيذ وجهة النظر هذه من التعليم تواجه مشكلة تعليم رئيسة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الجدد بها (وربما القدامى) ؛ ذلك أنه لا يوجد لديها فرصة تحقيق هدفها دون توفير تعليم جوهرى ، وإعادة تعليم منسوبيها . بالإضافة إلى ذلك ، فإن إعادة التعليم ليست مهمة لمرة واحدة بل إنها مهمة مستمرة ، إلا إذا تغير الجو التعليمى للمجتمع المحيط بها ، ولذلك تبدأ فى تخريج خريجين قد تم تعليمهم وغرس الأهداف والمعلومات المرجوة فيهم .

تأثيرات التسرب :

يعد معدل تسرب الموظفين فى المنظمات أحيانًا عملية تعمل على تسهيل الإبداع التنظيمى ، وذلك من حيث التخلص من الروتين الحالى . ولكن فى الحالة التى أمامنا ، حيث تحاول المنظمة أن تبعد نفسها عن القواعد الاجتماعية العامة ، يصبح معدل التسرب حاجزًا لهذا النوع من الإبداع ؛ لأنه يزيد من تكاليف التدريب (التطبيع الاجتماعى) . ففى سبيل المحافظة على ثقافتها المتميزة ، قد تقوم المنظمة من هذا النوع بمحاولة تدريب موظفيها من أدنى المراتب إلى أعلاها ، بدلاً من الاعتماد على المؤسسات الخارجية لتوفير ذلك التدريب . وسيكون لمثل هذا النوع من التدريب الضيق نتائج تنظيمية أخرى .

وعكس هذا ما يحصل بالنسبة للمنظمة التى تجد فى بيئتها منظمات تدريب تشترك فى ثقافة مشتركة معها . ففى التقرير التقليدى لهربرت كوفمان Herbert Kaufman عن منظمة خدمات الغابات FOREST SERVICE التى تعتمد على مدارس علم الغابات لتزويدها بالموظفين الجدد المتشبعين فعلاً بقيمها وحتى إجراءات التشغيل الموحدة لديها [٨] . والشيء نفسه يحدث ، بشكل أقل تحديداً ولكن على نطاق أوسع ، فى مهن

(٨) H. Kaofman. The Forest Ranger (Ragimote: Johns Hopkins Press, 1960)

مثل الهندسة ، حيث توجد روابط وثيقة بين كليات الهندسة والصناعات ، فيما يتعلق بوجود تغذية مرتدة للتأثير من مجال الصناعة إلى مناهج دراسة الهندسة .

تجربة على الاستقرار :

إذا كان معدل التسرب منخفضًا لدرجة كافية ، فإنه جعل القيم والممارسات التنظيمية مستقرة طبقًا للحقيقة التى مفادها أن كل منتسب جديد يجد نفسه أو تجد نفسها فى مواجهة نظام اجتماعى راسخ ، وعلى استعداد لقولبة القادمين الجدد فى إجراءاته . هذه الظاهرة يمكن إجراؤها فى المختبر (وأعتقد أنها تم إنتاجها فعلاً ولكنى لا أستطيع وضع يدى على المرجع المناسب أو الصحيح) .

وفى نموذج تجريبى معين فى علم النفس الاجتماعى غالبًا يطلق عليه مسمى شبكة اتصال بافيلاس BAVELAS - أنماط مختلفة من الاتصال تفرض نفسها على مجموعات من خمسة أشخاص . ففى نمط منها الذى هو على هيئة (العجلة) يعمل فرد من المجموعة قائدًا أو منسقًا ويتصل كل الأعضاء الآخرون معه أو معها ولا يتصل بعضهم ببعض بشكل مباشر . وفى نمط أو نوع آخر والذى هو على شكل (الدائرة) يترتب الأعضاء فى شكل شبكة دائرية متناقسة يقوم فيها كل عضو بالاتصال بالعضوين الأقرب أو الملاصقين له مباشرة فقط . وتقوم المجموعات بأداء مهمة تتطلب منهم المشاركة فى المعلومات التى يتم إعطاؤها للأعضاء بشكل إفرادى . [٩]

والآن لو أخذنا فى الاعتبار مجموعتين أعضاؤهما هم : أ١ ، أ٢ ، أ٣ ، أ٤ ، أ٥ وب١ ، ب٢ ، ب٣ ، ب٤ ، ب٥ على التوالى ، حيث تكون حروف الألف وأرقامها فى نمط هيئة العجلة وحروف الباء وأرقامها فى نمط هيئة الدائرة . فبعد أن يتم تدريب أعضاء هاتين المجموعتين بالكامل على المهمة ، نقوم بفتح كل قنوات الاتصال حتى يستطيع كل عضو الاتصال مباشرة بكل الأعضاء الآخرين فى تلك المجموعة . فإذا كانوا تحت ضغط كافٍ لإنجاز المهمة بسرعة فإن المجموعة الأولى ستستمر ربما فى استعمال نمط العجلة المتعلق بالاتصال وتستمر المجموعة الثانية فى استعمال نمط الدائرة .

(٩) A. Bavelas. "Communication Patterns in Task Oriented Groups, "Journal ofAconstual Sunday of America, 22725736 (1950)

بعد عدة محاولات إضافية قم بعمل مناقلة بين كلٍ من أ١ وب١ . يتوقع الفرد أن المجموعات ستستمر فى استعمال الأنماط الخاصة بها . ثم بعد محاولات أكثر قم بعمل مناقلة بين كلٍ من أ٢ وب٢ ثم أ٣ وب٣ ، وهكذا حتى تكتظ مجموعة العجلة الأصلية بالمجموعة ب١ إلى ب٥ وتكتظ مجموعة الدائرة الأصلية بالمجموعة أ١ إلى أ٥ . وإننا قد نتوقع أن مجموعة مكونات الألف "أ" ستتصل الآن بموجب نمط الدائرة ومجموعة مكونات الباء "ب" بموجب نمط العجلة . وإذا نجحت التجربة كما هو متوقع لها فإنها تعرض خاصية ناشئة لمنظمة ما ألا وهى - استمرارية النمط الذى يظل باقياً بعد استبدال كامل للأفراد الذى يشغلون ذلك النمط .

مشكلة المحافظة على التميز :

يمكن التوسع فى مثال الجامعة المتحولة عن نهجها إلى كل الإبداع التنظيمى تقريباً . فمن بين التكاليف التى كونها أولاً - سواء فى المنتجات أو فى طرق التسويق أو فى الإجراءات التنظيمية أو أى شىء آخر - تكاليف غرس المعلومات والمعتقدات والقيم الضرورية فى أعضاء المنظمة لتنفيذ الأهداف الجديدة . هذه التكاليف يمكن أن تكون زائدة عن الحد للغاية (كما هى فى حالة الجامعة) . إن مهام الإدارة مختلفة تماماً فى المنظمات التى تستطيع توظيف موظفين سابقى الإعداد ، إذا جاز التعبير أكثر مما هى فى المنظمات التى تريد ، أن توجد وتحافظ ، بموازاة بعض الأبعاد ، على ثقافات فرعية خصوصية .

ولذلك فإن الآليات التى يمكن أن تجعل منظمة ما قادرة على التحول عن الثقافة المغروسة فيها بعمق ، تمثل موضوعاً رئيسياً فى التعلم التنظيمى . وكما يوحى مثال الجامعة الذى سقته ، فإنه يمكن دراسة هذا الموضوع عملياً وخاصة فى مضمون تاريخى ، وذلك بتتبع مجرى الأحداث فى المنظمات التى تسعى إلى إبعاد نفسها بموازاة بعد أو أكثر عن الثقافة المحيطة .

الذاكرة التنظيمية :

إن حفظ السمات الفريدة هو جزء من الظواهر الأكثر عموماً للذاكرة التنظيمية ؛

وذلك نظراً إلى أن الكثير من ذاكرة المنظمات يتم تخزينها فى الرؤوس البشرية ، ويتم تخزين القليل منها فقط فى الإجراءات الموضوعة على الورق (أو المحفوظة فى ذاكرة الحاسب) ؛ لذلك فإن معدل تسرب الموظفين يعد عدواً لدوداً للذاكرة التنظيمية على المدى الطويل . وبطبيعة الحال فإن تآكل الذاكرة الطبيعية هذا مع مرور الزمن له مزاياه وعيوبه . وقد أكدت فى القسم السابق أحد عيوبه . أما مزيتها فإنها تزيل آلياً الأشياء التى ليست ذات علاقة بالموضوع التى عفى عليها الزمن ، (ولكن دون التمييز بين ما له علاقة وما ليس له علاقة بالموضوع .

ولو تحولنا من قضية تآكل ذاكرة المنظمة فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو : كيف يتأتى لنا معرفة خصائص ذاكرة المنظمة ؟ لقد حققت البحوث فى علم النفس المعرفى فى السنوات الأخيرة تقدماً عظيماً فى فهم الخبرة البشرية ، وما تم تعلمه تم تلخيصه فى التعليق على الفصل الخامس . فمعرفة الخبراء يتم تخزينها على شكل موسوعة مفهرسة حيث يشار إليها فنياً على أنها نظام إنتاج ؛ لذلك فإنه كلما يتم استدعاء مثيرات مناسبة من خلال منبه ، يتم توفير وسيلة الوصول إلى المقدار الوافر المطابق فى ذاكرة الدلالات . بناء على ذلك يصبح الخبير - وهو مسلح بالمعرفة والمعلومات المخزنة فى نظام إنتاجه أو إنتاجها - مستعداً (ولكن فى مجال الخبرة فقط) للاستجابة لعدة مواقف بديهياً - أى بالتعرف على الموقف واستدعاء استجابة مناسبة - وكذلك للاعتماد على المنتجات المخزنة من أجل مزيد من التحليل المطول والمنتظم لمشكلات صعبة .

مقابل إطار صورة الخبرة هذه ، يمكن تمثيل ذاكرة منظمة ما على أنها عبارة عن مجموعة كبيرة لنظم الإنتاج . هذا التمثيل يصبح أكثر من مجرد استعارة عندما نرى المزيد من الأمثلة للخبرة البشرية محفوظة فى أنظمة خبراء آلية . أحد الدوافع لمثل هذه الآلية Automation ، ولكنه بالتأكيد ليس المثال الوحيد هو أنه يجعل الذاكرة التنظيمية أقل عرضة للتأثر بمعدل تسرب الموظفين .

استيعاب الإبداعات من الخارج :

كان لمثالى السابق علاقة بالمنظمات التى تحاول المحافظة على هوياتها فى عالم من

الأفكار الداخلة عليها ، والقيام بمكافحة التهديدات الخاصة بالأنتروبيا - أى مقياس فقد المعلومات فى رسالة منقولة - التى تأتى مع استيعاب موظفين جدد . الجانب الآخر للموضوع يتمثل فى مشكلة استيعاب وفهم الإبداعات التى تنبع أصلاً خارج المنظمة ، أو تلك التى يجب نقلها من مكانها الأصلى فى المنظمة إلى أماكن التنفيذ . وهنا ، دعونى آخذ عملية البحوث والتصميم كمثال ، ولكن فى سياق الجامعات . أما التحويل إلى مواقف الشركات فسيأتى الحديث عنه لاحقًا .

البحوث بوصفها آلية تعلم :

إن ما يطلق عليها جامعات البحوث لها رسالة مزدوجة تتمثل فى : إيجاد معرفة أو معلومات جديدة ونقل تلك المعرفة أو المعلومات لطلابها . من هذا المنطلق فإن البحوث تحقق الأول ألا وهو إيجاد المعرفة ، كما يحقق التعليم أو التدريب الثانى ألا وهو نقل تلك المعرفة . وبطبيعة الحال ، فإن النمط الحقيقى معقد أكثر بكثير من هذا . ففى المقام الأول ، فإنه لا يتم عادة نقل المعرفة الجديدة الناتجة عن البحوث إلى الطلبة فقط فى نفس الجامعة ، ولكن إلى الباحثين فى جميع أنحاء العالم ، وخاصة من خلال النشر . وفى المقام الثانى ، فإنه لا يتم إنتاج معظم المعرفة المنقولة إلى طلبة فى جامعة ما من تلك الجامعة . لهذا فإن السؤال المطروح هنا : هل هناك حقًا ما يسوِّغ وجوب استمرار كلٍ من البحوث (التى هى عملية تعلم) والتعليم أو التدريب (عملية تعلم أخرى) فى نفس المؤسسة ؟

عندما نقوم بدراسة عملية البحوث عن كثب أكثر ، نجد أنها تختلف بشكل أساسى تمامًا عن الوصف العادى . ففى أى مختبر بحوث معين ، فإن جزءًا صغيرًا فقط من المعرفة الجديدة المكتسبة من خلال موظفى البحوث هى معرفة يوجدها ذلك المعمل وأن معظمها يتم إيجاده بواسطة البحوث فى مكان آخر . إننا يمكن أن نفكر فى عالم البحوث Scientist على أنه شخص يضع عينًا واحدة على "الطبيعة" والأخرى على أدبيات مجاله أو مجالها إذا ما كانت عالمة بحث . وفى معظم المختبرات ، وربما كل المختبرات ، يتم دخول المعلومات عن طريق العين التى تقوم بفحص ودراسة الدوريات أكثر من العين التى تنظر من خلال الميكروسكوب أو المجهر .

ربما يكون حقيقيًـا ، وبكل تأكيد هذا أمر مشكوك فيه على نطاق واسع ، فى أى مجال من مجالات البحوث - أن جزءًا كبير من المختبرات الأقل تميزًا يمكن أن تنعدم دون أن تقلل بشكل مهم من المعدل الذى يتم به إيجاد المعرفة الجديدة . وتبعًا لذلك فإن السؤال الذى نطرحه هنا هو : هل يعنى هذا أن هذه المختبرات التى يمكن الاستغناء عنها (يمكن الاستغناء عنها فيما يتعلق بإيجاد المعرفة) لا يتجنبون ديونها ؟ والاستنتاج لا يتبع ذلك إلا إذا كانت الوظيفة الأساسية لمختبر ما ليست إيجاد المعرفة ولكن اكتساب المعرفة . وفى اللغة العسكرية ، سنطلق على مثل تلك المختبرات مسمى وحدات الاستخبارات بدلاً من تسميتها بوحدات البحوث . إنها وحدات المنظمة المخصصة لوظيفة التعلم من العالم الخارجى (وربما هى نفسها توجد معرفة جديدة) .

فى واقع الأمر ، إننا ندرك فى الجامعات أحيانًا وظيفة جمع المعلومات بالنسبة "للبحوث" . فعندما يطرح علينا السؤال المتعلق بأسباب طلبنا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الذين هم أساسًا مدرسون أن يقوموا بالنشر لإحراز ترقية أو منصب ، فإن إجابتنا على ذلك أنه إذا لم يقوموا بأبحاث لن يظلوا متجددين ومتطورين ذهنيًا أو فكريًا ؛ ذلك أن تدريسهم لن يواكب تقدم حقول معارفهم بل إن نتاج بحوثهم ليست هى التى نقيم لها وزنًا ونقدر قيمتها ، ولكن اشتراكهم فى البحوث التى تضمن اهتمامهم بالمعرفة الجديدة التى يتم إنتاجها فى مكان آخر .

إن الأمر من الممكن أن يكون غير متسق بدرجة عالية بالنسبة للمختبر فيما يتعلق بالاعتقاد الأساسى الذى هو المعرفة الجديدة المكتسبة من بحوثه الداخلية . إن مثل هذا الاعتقاد ينتج ظاهرة "غير مخترع هنا" NIH وما يترتب على ذلك من إعادة اختراع العديد من العجلات .

البحوث والتطوير والصناعة :

إن مشكلة تطوير منتجات جديدة من أفكار بحثية (محلية أو مستوردة) ونقلها إلى مرحلة الصناعة والتسويق الناجح هى مشكلة تنظيمية تقليدية لإيجاد ونقل المعلومات . لقد تمت مناقشة ذلك بإيجاز فى التعليق على الفصل الثانى وسيلقى المزيد من الاهتمام فى التعليق على الفصل الحادى عشر .

أيًا كان الاتجاه الذى تنساب فيه الأفكار عبر المنظمة ، فإنه من الواضح أنه لن يحدث أى شيء إلا إذا انسابت هذه الأفكار فعلاً . ومن المعتاد أن التعلم المرتبط بمنتج جديد ينتشر على نحو عالٍ عبر المنظمة - يجب أن يتعلم العديد من الناس عدة أشياء - وأن مثل هذا الانتشار والنقل الجانبى أبعد بكثير عن كونه آليًا أو سهلاً ؛ لهذا يجب أن يتغلب التعلم على عقبات التحفيز لقد ذكرت فعلاً الأعراض المتزامنة ("غير مخترع هنا NIH) ، ويجب أن يعبر الحدود المعرفية .

قيود الصناعة :

إن الشكوى المعتادة عن الممارسة الأمريكية المعاصرة فى تصميم المنتجات الجديدة هى أن عملية التصميم يتم وضعها إلى أبعد حد تمامًا قبل إحضار خبرة التصنيع لتؤثر فيها . على أن سهولة ورخص الصناعة من الممكن أن تكون هى الحل لازدهار منتج فى أسواق تنافسية ، كما أن الإخفاق فى الأخذ فى الاعتبار بقابلية التصنيع فى مرحلة مبكرة يسبب إعادة تصميم موسع مع زيادة مطابقة فى الفترة الزمنية من الفكرة الأولية إلى المنتج المصنع . هذا التأخير الزمنى يتم التفكير فيه على أنه عامل رئيسى فى العرض المتواضع لعدة صناعات أمريكية فى المنافسة مع الصناعات اليابانية .

إننا نعرف بعض الظروف - إن لم يكن كلها - لجعل الاتصال بين المصممين ومهندسى الصناعة فعالاً . فكل مجموعة يجب أن تحترم خبرة المجموعة الأخرى ويجب أن تعترف بعلاقة تلك الخبرة الخاصة بها بمشكلاتها . علاوة على ذلك يجب أن يكون لدى كل مجموعة معرفة بمشكلات الآخرين وفهم لها كافيان ؛ لكى تكون قادرة على النقل أو الاتصال بفعالية معهم . فالخبرة تبين أن هذه الظروف لا يحتمل تحقيقها إلا إذا كان لدى أعضاء كل مجموعة (أو عدد كاف من أعضاء كل مجموعة) خبرة فعلية بنشاطات ومسئوليات المجموعة الأخرى . ففى مهنة الصناعة اليابانية النمطية ، يحدث هذا الفهم والقدرة المشتركة على الاتصال بواسطة النقل الجانبى الموسع للمهندسين خلال مسارهم الوظيفى .

هذه الأمثلة سوف تصور بعض أنواع التعلم ذات العلاقة وبعض مشكلات إحداثه

وبعض آليات حل هذه المشكلات عندما تقوم منظمة ما بإدخال إبداعات من الخارج أو تحاول نقلها من وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى .

اكتساب أوصاف حل المشكلات :

فى مناقشتى السابقة عن المنظمة المتحولة عن نهجها ، قمت بكشف وجوه الاختلاف بين الطريق التى يتم بها اكتساب الأدوار (أركان أو حيثيات القرارات) فى مثل هذه المنظمة والطريقة التى يتم بها اكتساب الأدوار فى منظمة تعتمد على ثقافة المجتمع الذى يزودها بها بالأعضاء الجدد . فقد يجلب التعلم معرفة جديدة تنطلق داخل ثقافة قائمة وقد يغير التعلم الثقافة نفسها بطرق أساسية . بعد هذا التوضيح فإننى أرغب فى الانتقال الآن إلى ذلك التمييز أو الاختلاف .

لقد تم تعلم قدر كبير جداً ، فى الثلاثين سنة الماضية ، عن الكيفية التى يقوم بها الناس لحل المشكلات من خلال البحث بطريقة انتقائية ، وذلك من خلال نطاق مشكلة يتم تحديدها بعرض مشكلة معينة . كما أنه قد تم تعلم القليل عن كيفية اكتساب الناس وصفاً لمعالجة مشكلة جديدة ، أى وصفاً لمشكلة لم يواجهوها من قبل [(١٠)] .

هناك حالتان يجب التمييز بينهما هما :

(١) أن المتعلم يواجه وصف مشكلة مناسبة ويجب أن يتعلم كيف يستعمل هذا الوصف بفعالية . وذلك هو بالضرورة ما يتم تضمينه عندما تستوعب المنظمات ، التى يتم تكوينها فعلاً ، أعضاء جدد من ثقافة أجنبية أو خارجية .

(٢) تواجه المنظمة موقفاً جديداً بالكامل ويجب عليها إيجاد وصف مشكلة لمعالجتها ، ثم تقوم بتمكين أعضائها من اكتساب المهارة فى استعمال ذلك الوصف . وفى الحالات القصوى ، يتم إنشاء منظمة جديدة لمعالجة مهمة جديدة . كما يتم عرض جديد للمشكلة ونظام أدوار جديدة .

---

(١٠) ولكن انظر A. H. Van de Ven, "Central Problems in the Management of Innovation" Management Science, 32590 607 (1986) and I. G. March, L.S.Spronll, and M. Tanne, "Leaming from Samples of One or fewer. "in M.D. Cohen and I. S. Sproall. Eds. Op. Eit.

إنشاء المنظمة :

لقد حالفنى الحظ بقدر كافٍ منذ عدة سنوات فى أن يكون لدى مقعد فى مدرج مسقوف عند إنشاء (إدارة) التعاون الاقتصادى ، وهى المنظمة الحكومية الأمريكية التى أشرفت على خطة مارشال لمساعدة بلدان غرب أوروبا . وخلال تلك العملية ، التى امتدت خلال معظم عام ١٩٤٨ ، برزت أوصاف مشكلات منافسة منذ الأيام الأولى ، كل منها يوحى بهيكل تنظيمى مختلف تماماً ومجموعة من الأدوار التنظيمية المختلفة عن الأوصــاف الأخــرى . هذه المشكلات لم يتم صنع أوصــافــهــا من نفس النســيج أو المادة ، ولكنها نشأت عن التشابه بين المهمة المفترضة لإدارة التعاون الاقتصادى والمهام الأخرى التى كانت مألوفة لمبتكرى الأوصاف من تدريبهم وخبراتهم وتجارتهم السابقة .

فعلى سبيل المثال ، قام بعض المشاركين فى التخطيط ، بمقارنة بين إدارة التعاون الاقتصادى ومنظمات زمن الحرب التى قامت بتوريد الإمدادات للحلفاء . وفكر الآخرون فى هذه الإدارة كممارسة لبنوك الاستثمار . وتم تذكرة الآخرين بنظرية توازن التجارة العالمية . من كل رأى من هذه الآراء يمكن استنباط مجموعة من الأدوار التنظيمية ، كما أن كل هيكل أدوار من هذه الهياكل كان مختلفاً تماماً عن الهياكل الأخرى . لقد اعتمدت أى أوصاف استمدت جذورها من أى أجزاء للمنظمة المزدهرة بشكل كبير على الثقافات التى قامت هذه الأجزاء بتوظيف أعضائها الجدد منها . وسوف يعدد التعليق على الفصل الحادى عشر كيف تم حل أو حسم هذه المنافسة .

سبب أهمية الوصف :

يساعدنا الاهتمام بمحدودية العقلانية البشرية على فهم سبب أهمية الوصف ، وكيف يمكن أن توحى السياسة ضمناً بوصف ما . فلقد بدأت شركة الصلب الأمريكية ، منذ عقدين من الزمان ، بالتعاقد على عمليات الصلب الخاصة بها واستثمار جزء كبير من رأسمالها فى صناعة البترول ، وأصبحت شركة يوسكس USX قائمة بنشاطها . إن الحافز لهذه الخطوات كان وصفاً معيناً لأغراض الشركة .

فلو سألت مديرى شركة الصلب الأمريكية ، منذ سنوات قليلة ، عن ماهية أهداف الشركة كان يمكن أن يجيبوا قائلين "تصنيع وتسويق الصلب بكفاءة وبشكل مربح" . وإذا أصررت أكثر من ذلك ، فربما كانوا يوافقون حتى على أن الربح كان "الأساس" . بيد أنه قد يكون من الصعب أو المستحيل عليهم وصف الشركة دون تركيز قوى على اهتمامها بالصلب . على أنه يمكن إعادة صياغة أرائهم فى عبارة من قبيل "إننا فى السوق لتحقيق أرباح ولكن الطريق الذى أمامنا لتحقيق أرباح هو أن نكون صانعى صلب أكفاء . إن ذلك هو المجال الذى نمتلك عنه معرفة وخبرة ونستطيع اتخاذ قرارات وجيهة فيه" .

أما فيما يتعلق بالشركة المختلطة التى تكونت ، فقد كان مطلوبًا وجود وصف مختلف تمامًا . فالشركة لديها أقسام مازال يمكن وصفها بطرق تشبه الشركة السابقة – حيث تنطبق كلمة "الصلب" على بعض الأقسام فى حين تنطبق كلمة "البترول" على أقسام أخرى . غير أن هذه الأقسام ، فى الوصف الجديد ، هى مكونات فقط تعمل داخل إطار أكبر حيث تكون السياسة الأساسية فى هذا الإطار استثمار الأموال المتوافرة فى الاتجاه الذى سيحقق أكبر العائدات . وضمن ذلك الإطار ، هناك حاجة لخبرة جديدة بالضرورة خبرة مصرف استثمار .

يدل التغيير فى الوصف ضمنًا على تغير أساسى فى المعلومات والمهارات التنظيمية . ويجب ألا يكون أمرًا مدهشًا أنه فى ظل هذه الظروف فإننا نرى دائمًا معدل تسرب موظفين هائل على كل المستويات . إنه من الأرخص والأسرع دائمًا استيراد الخبرة الجديدة وفصل الخبرة القديمة للاشتراك فى إعادة تعليم ضخم .

خاتمة :

لقد كان هدف هذا القسم هو بيان كيف أن المفاهيم التى نشأت فى علم النفس المعرفى المعاصر يمكن تطبيقها على تحليل التعلم التنظيمى . إننى لم أقم بأى محاولة لكى أكون شاملاً فى تقريرى ، ولكنى كنت راضيًا بعرض بعض الأمثلة عن كيفية فهم مواقف تنظيمية معينة على ضوء هذه المفاهيم .

إنَّ من بين محتويات الذاكرة التنظيمية وربما أهمها وصف المنظمة نفسها وأهدافها ؛ لأن هذا الوصف بالنسبة لها (أو الأوصاف إن لم يكن موحداً في كل المنظمة) يوفر أساساً لتحديد أدوار أعضاء المنظمة .

تطبيق تقنية المعلومات على تصميم المنظمات (١١) :

اهتمت نظرية المنظمة أساسًا ، في الماضي ، بما قد يسمى "المنظمة من أجل الإنتاج" . فلقد أولت هذه النظرية بصورة تقليدية أهمية خاصة لمشكلتين فحواهما : كيف يتم تقسيم العمل من أجل أدائها الكفء وبطريقة تحفظ الاحتياجات لتنسيق الأجزاء ضمن حدود يمكن إدارتها أو التحكم فيها ؟ وكيف يتم بناء الآليات والمحافظة عليها من أجل تنسيق الأجزاء التنظيمية العديدة ؟

لقد حولت البحوث عن العلاقات البشرية في المنظمات – والتي بدأت على نطاق واسع في الثلاثينيات – الاهتمام في مجال التصميم التنظيمي إلى الربط بين الفرد كعضو في المنظمة والنمط الكامل للنشاط التنظيمي . لقد كان الاهتمام الأساسي هنا يتمثل في إيجاد منظمات بيئية يتم تحفيز الموظفين فيها على الانضمام للمنظمة ، ويبقون فيها ، ويسهمون بقوة وبفاعلية في أهدافها .

وبإدخال الآلة ذات التقنية العالية ، وخاصة مع إدخال معدات معالجة المعلومات الميكانيكية ، يصبح خط التجميع شكل نادر إلى حد ما لمنظمة إنتاج ، كما هو الحال بالنسبة للعملية الكتابية غير الآلية المتكررة . إن العامل البشري أو الكاتب هو شخص يقوم باطراد بدور الملاحظ ، والمراسل والمسؤول عن الصيانة والإصلاح لعملية تلقائية تقريباً تلك التي يمكن أن تستمر لفترات زمنية كبيرة دون تدخل بشري مباشر . في ظل هذه الظروف يصبح العمل البشري عملاً عقلياً واتصالاً على نحو متزايد ، وكنتيجة لذلك يصبح تصميم المنظمات موضوعاً أساسياً في دراسة وتطبيق تقنية المعلومات والعكس صحيح .

---

(١١) يعود هذا القسم إلى ورقة عمل تحمل هذا العنوان ظهرت في دورية : Publie: Administration Review (١٩٧٣) ٣٣٢٦٥ على أن النسخة الحالية منقحة أكثر من النسخة الأصلية .

المجتمع بعد الصناعى The Post-Industrial Society :

استخدم بيتر دراكر جملة "المجتمع بعد الصناعى" لوصف العالم الناشئ حيث تلعب الصناعة والأنشطة المرتبطة بها دوراً أساسياً أقل بكثير من الدور الذى لعبته فى عالم القرن الماضى ؛ ذلك أنّ توفير الخدمات يميل إلى وضع مشكلات تنظيمية مختلفة ناجمة عن إنتاج بضائع ملموسة . إن من الصعب عادة تحديد مقاييس إنتاج مناسبة لمنظمات الخدمات أصعب بكثير مما هو الحال فى المنظمات التى تنتج سلعًا . ذلك أنه مهما كانت المشكلات الموجودة فى قياس نوع البضائع فإنها تتعاظم بشكل أكبر فى قياس جودة الخدمات . ويمكن توضيح هذه النقطة بمقارنة نسختين من النشاط نفسه الاقتصادى . ففى البداية ينظر إليه كنشاط منتج للبضائع ثم ينظر إليها لاحقًا كنشاط منتج للخدمات : أى بمعنى إنتاج المنازل والإسكان على التوالى .

إن المنزل سلعة ملموسة يمكن تصنيعه وتوزيعه عن طريق آليات السوق العادية ، أما الإسكان فهو مجموعة من الخدمات يتم توفيرها من خلال الإقامة فى الجوار ، حيث يتضمن وجود مدارس وشوارع ومرافق أسواق ، ونمطًا من التفاعل الاجتماعى بين السكان . ومهما كانت صعوبة تحديد صفات منزل بما ، بالنظر إليه كهيكل من منظور ضيق ، فإنه من الأكثر تعقيداً تحديد صفات الإسكان بالنظر إليه أو التفكير فيه كموقف يُوجد ويدعم نمطًا من النشاط الاجتماعى لحياة عائلة مثلاً .

وفيما يتعلق بميل المنظمات فى مجتمعنا ؛ لتوسيع تحديد أهدافها من إنتاج سلع ملموسة إلى إنتاج مجموعات من الخدمات قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بإنتاج السلع – يوجد ميل إلى توسيع اهتمامات المنظمات بالأشياء أو المظاهر الخارجية المرتبطة بأنشطتها . إن المظاهر الخارجية تمثل نتائج التصرفات التى لا يتم فرض رسوم عليها ، من خلال آليات السوق القائمة بالنسبة للقائمين بالعمل . إن المثال التقليدى على ذلك هو دخان المصانع الذى لم يدفع مستهلكى منتج المصنع تكاليفه الاجتماعية عامة .

قد يكون من الجائز أن المنظمات التى تنتج الخدمات لديها عادة مظاهر خارجية مرتبطة بأنشطتها أكثر وأكبر من المنظمات التى تنتج البضائع ؛ أو قد يكون من الجائز

أننا أصبحنا أكثر حساسية فى مجتمعنا للنتائج غير العادية للنشاط التنظيمى الموجه نحو الأهداف المتخصصة ، أو قد يكون من الجائز ، أنه مع زيادة السكان والتقنية ، فإن الاعتماد المتبادل للمنظمات ، والمظاهر الخارجية التى تسببها ، أصبحت أكثر اتساعًا وأهمية . ومهما كانت الأسباب – وربما تسهم الأسباب الثلاثة المذكورة فى هذا الاتجاه – فإن اتخاذ القرار التنظيمى فى منظمات ما بعد العالم الصناعى أكثر تعقيداً بقدر كبير من اتخاذ القرار فى الماضى . ونتيجة لذلك فإن عمليات اتخاذ القرارات ـ وليس العمليات التى تسهم فوراً ومباشرة فى إنتاج المنتج النهائى للمنظمة – تتراكم بشكل أكبر فأكبر مشابهة فى ذلك النشاط الأساسى الذى تشارك فيه المنظمة .

تنظيم هيكل معالجة المعلومات :

كانت المشكلة الرئيسة ، فى المجتمع بعد الصناعى ، وقتذاك ، هى كيفية القيام بالتنظيم لاتخاذ القرارات ، أى بمعنى كيفية معالجة المعلومات . لقد كان اتخاذ القرارات حتى السنوات الأخيرة ، نشاطًا إنسانيًا تمامًا ؛ فقد كان يتضمن عمليات تستمر داخل العقل البشرى والاتصال الرمزى بين البشر . أما فى عالمنا الحالى فتتم المشاركة فى اتخاذ القرار بين المكونات البشرية والميكانيكية لنظم الآلات ـ البشرية . لقد تغير تقسيم العمل بين العناصر البشرية والحاسوبية فى هذه النظم بشكل ثابت خلال الأربعين سنة الماضية ، وستستمر فى التغير كلما تزايد تعقيد تقنية الحاسوب ، وخاصة تقنية البرمجيات .

إن تحليل المنظمة ينظر إليه على اعتبار أنه يمثل نظامًا لاتخاذ القرار ومعالجة المعلومات قد يظهر أنه مختلف جداً عن تحليل المنظمة نفسها ، عندما ينظر إليها على اعتبار أنها تمثل الناس . تركز وجهة النظر الأخيرة ، وهى وجهة النظر التقليدية الاهتمام على تجميع البشر فى مجموعات ، أى التقسيم الإدارى أو تجميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة ببعضها فى وحدات تنظيمية فرعية أو إدارات داخل المنظمة De-partmentalization . من الناحية الأخرى تركز وجهة النظر الأولى على عملية اتخاذ القرارات نفسها ، أى أنها تركز على انسياب وانتقال الرموز ؛ لهذا فإننا إذا ما قمنا بتقسيم المنظمة ، من الناحية المفاهيمية ، إلى نظم فرعية على أساس المكونات الرئيسية

التى تنقسم إليها عملية اتخاذ القرار فقد نصل إلى تحليل مختلف جداً عما سيكون عليه الوضع فى حالة قيامنا بتقسيم المنظمة إلى مكوناتها من الإدارات والإدارات الفرعية . بالإضافة إلى ذلك ، كلما تعاظم الاعتماد المتبادل بين العناصر المكونة من الإدارات عظم الاختلاف بين هاتين الطريقتين من التطور المفاهيمى للمنظمة .

إن وجهتى النظر هاتين مفيدتان بل ضروريتان للتوصل إلى تصميمات سليمة للمنظمات . وسأقوم ، فى هذا التحليل ، بالتركيز على وجهة النظر الأقل تطابقًا مع القواعد المقررة ومناقشة عملية اتخاذ القرار بعد تجريدها ، إذا جاز القول ، من الطبيعة البشرية (أو الزجاج والمعدن وفقًا للحالة) لمتخذى القرار الذين يقومون فعلاً بتنفيذ هذه العملية . فعوضًا عن مشاهدة شخص أو حاسب آلى عند وصول المعلومات ومعالجتها ، ومعلومات جديدة تنتقل بدورها ، فإننا سنقوم بمتابعة المعلومات عندما تنساب من شخص أو حاسب آلى واحد إلى الآخر ويتم نقلها خلال عملية التدفق . هذا المنهج سيعطينا - بغض النظر عن أى مزايا أخرى - نظرة جديدة إلى تصميم المنظمات .

تحليل القرارات إلى عوامل وتوزيع الاهتمام :

يعنى تقسيم العمل ، من وجهة نظر معالجة المعلومات ، تحليل كل نظام القرارات التى يتطلب الأمر اتخاذها فى نظم فرعية مستقلة نسبيًا ، بحيث يمكن تصميم كل منها بأدنى اهتمام فقط بالنسبة لتفاعلاتها مع الآخرين . وكما هو الحال فى التقسيم الفرعى لأنواع العمل الأخرى ، فإن التقسيم ضرورى ؛ نظرًا للعقلانية المحدودة البشر وأجهزة الحاسب الآلى . إن عدد البدائل التى يمكن أخذها فى الاعتبار ، وتعقيد مجموعات النتائج التى يمكن اقتفاء أثرها ، كل هؤلاء مقيدون بشدة من خلال القدرات المحدودة لأجهزة المعالجة المتوافرة .

إن أى تقسيم للعمل بين النظم الفرعية للقرارات يجب أن يأخذ فى حسبانه الاعتماد المتبادل بين أجزائه التى يتم تجاهلها والتغاضى عنها ؛ ذلك أن المطلوب هو التحليل إلى عوامل بما يقلل من هذا الاعتماد المتبادل ويسمح نتيجة لذلك بأقصى درجة من لا مركزية القرار النهائى بالنسبة للنظم الفرعية ، وكذلك أقصى استعمال لأجهزة تنسيق بسيطة ورخيصة نسبيًا لربط كل نظام فرعى للقرارات بالنظم الأخرى .

إن من الواجب ألا نعمد إلى تقليل حجم مشكلات القرارات التى تعالجها المنظمات إلى نسب يمكن التحكم فيها من خلال التحليل إلى عوامل فحسب ، بل يجب تحديد عدد القرارات الواجب معالجتها من خلال تطبيق مبادئ كفؤة لإدارة الاهتمام . فإدارة الاهتمام بالنسبة لمنظمة ما تعنى ما تعنيه بالنسبة للإنسان الفرد : أى وجوب توزيع قدرة المعالجة على مهام قرارات معينة ، وإذا كانت القدرة الكلية غير كافية لإجمالية المهام ، حينئذ يجب وضع أولويات حتى يمكن الاهتمام بأهم المهام و أكثرها حرجاً .

إن صعوبة الاهتمام تُصبح أضيق فأضيق كلما انتقلنا إلى قمم المنظمات ، حيث تصبح قدرة المعالجة الموازية أقل يسراً لتوفيرها دون الإخلال بوظيفة التنسيق التى هى المسئولية الأولى لهذه المستويات . من هذا المنطلق فإنه يمكن أن توجد بنود قليلة فقط فى الوقت نفسه على جدول الأعمال النشط عند قمة المنظمة .

إن صعوبة التكيف مع بيئة غنية بالمعلومات تتضاعف من خلال الحقيقة التى مفادها أن معظم المعلومات ذات العلاقة بالقرارات التنظيمية على مستوى القمة والتى تم إدارتها لمدة طويلة تنبع عادة من خارج المنظمة ، وبناءً على ذلك فإنها تتضاعف فى الأشكال والكميات خارج نطاق المنظمة . ويعنى هذا أنه يجب أن يكون لدى المنظمة "جهاز وصل "بينى" Interface ؛ لتحديد وإحراز واستيعاب مثل هذه المعلومات بطريقة انتقائية وتحويلها إلى صيغ متناسقة مع انسياب ونظم معلوماتها الداخلية .

ثانياً إذا كان الاهتمام هو المصدر النادر ، يصبح - إذن - من الأهمية بمكان بوجه خاص التمييز بين مشكلات اتخاذ القرار التى تأتى مصاحبة للمواعيد النهائية للإنجاز (قرارات الوقت الحقيقى) ، والمشكلات التى لها مواعيد نهائية مرنة نسبياً . وعلى الأصح فإنه يتم استدعاء تصميمات نظم مختلفة تماماً لمعالجة أنواع القرارات المختلفة هذه .

وباختصار فإن حدود القدرة المتأصلة لنظم معالجة المعلومات تفرض متطلبين على التصميم التنظيمى هما : تحليل مجمل مشكلات القرارات إلى عوامل بطريقة تقلل الاعتماد المتبادل للمكونات ، وهيكلة كل النظام للمحافظة على المصدر النادر الذى هو موضع الاهتمام . إن التصميم التنظيمى يجب أن يقدم نقاط التقاء لمعالجة المعلومات التى تنشأ خارج المنظمة ، كما يجب وضع احتياط خاص لقرارات الوقت الحقيقى التى لها مواعيد نهائية .

إن تطبيق متطلبات التصميمات الأساسية هذه تجعل من السهل رؤية الفكرة الخاطئة الكامنة فى بعض المناهج الموحدة ، ولكنها ناقصة النمو تقريبًا فيما يتصل بتحسين نظم المعلومات : من ذلك على سبيل المثال بنوك المعلومات البلدية ونظم معلومات الإدارة . لقد كان هناك حماس كبير ، عندما أصبحت أجهزة الحاسب الآلى متوافرة للمنظمات البلدية لتطوير وإعداد بنوك معلومات شاملة للمناطق الحضرية ؛ لكى تحوى بنوك المعلومات هذه فى نظام واحد كل الأجزاء الهائلة من المعلومات عن الأرض واستعمالاتها أو فوائدها وعن الناس وأنشطتهم التى يتم توليدها من قبل الحكومة الحضرية .

ونتيجة لعدة محاولات لبناء مثل هذه النظم ؛ فقد أصبح الحماس معتدلاً بشكل كبير وتم التخلى عن عدة مشاريع أولية من هذا النوع . لقد كانت هناك عدة أسباب لعدم الابتهاج الذى تلى المحاولات الأولية نحو البناء . أولى هذه الأسباب قد أثبتت لنا مهام معالجة البيانات وتخزين البيانات أنها أكبر وأكثر تعقيداً مما كان يمكن تخيله . وربما الشيء الأكثر أهمية هو أنه أصبح الأمر واضحًا بشكل أقل لمجرد كيفية إدخال البيانات فى عملية اتخاذ القرارات ، أو فى الواقع ما هى القرارات ذات العلاقة بها .

لا يوجد سحر فى الشمولية : إن مجرد وجود كَمٍّ هائل من البيانات ليس بسبب كافٍ لجمعها فى نظام معلومات شامل واحد . إن المشكلة فى الواقع هى العكس تماماً ، إنها تتمثل فى إيجاد طريقة لتحليل مشكلات القرارات إلى عوامل ؛ لكى يتم ربط المكونات العديدة إلى مصادر البيانات ذات العلاقة بها ؛ لهذا يجب أن يتم أولاً تحليل نظام اتخاذ القرار ومتطلبات بياناته ، حينئذ فقط يمكن أن يتم وضع منهج معقول لتحديد نظم البيانات التى ستدعم عملية اتخاذ القرار .

لقد كانت أنظمة المعلومات الإدارية هى تاريخ بنوك المعلومات البلدية نفسه تقريبًا . وفى ثنايا الحماس للاستفادة من القوة والطاقة والسعة الضخمة للحاسبات الآلية كان هناك ميل نحو تصميم مثل هذه النظم ، ونحو أخذ سجلات التمويل والإنتاج الحالية كنقطة البداية ومحاولة منح الإدارة العليا الوصول إلى كل هذه المعلومات . على أن السؤال الذى لم يطرح أو أنه لم يطرح بجدية كافية عما إذا كانت الإدارة العليا

أو الوسطى أرادت أو احتـاجت مثل هذه المعلومات ولا ما إذا كانت المعلومات التى احتاجتها أو تريدها الإدارة فى المستويات المختلفة يمكن فى الحقيقة أن يتم استخلاصها من سجلات المصادر المعينة هذه . إن النظم لم يتم تصميمها لحفظ المصدر النادر بشكل حرج ـ الذى هو محل اهتمام المديرين ـ حيث كانت هذه النظم تميل إلى تجاهل الحقيقة التى مفادها : أن أهم المعلومات للإدارة العليا تأتى من مصادر خارجية ، وليس من السجلات الداخلية التى يسهل الوصول إليها للمعالجة الآلية .

وهكذا وقعت عدة جهود لتصميم نظم معلومات للبلديات والشركات فريسة التى تنطوى على مغالطة من أن "المعلومات الأكثر أفضل" . لقد تغلبوا ضمنًا على فرضيات المجتمع البائدة حيث كانت المعلومات وليس الاهتمام المصدر النادر .

مكونات تقنية المعلومات الجديدة :

لا يجب علينا ، عندما نقوم بتصميم منظمات اتخاذ القرار ، فهم بناء القرارات التى سيتم اتخاذها فحسب ، بل أيضًا أدوات اتخاذ القرار التى تحت تصرفنا ، سواء أكانت بشرية أم ميكانيكية ، أعنى الإنسان والحاسبات الآلية .

المكونات البشرية :

يجب ألا ننسى ، فى ظل افتناننا الغامر بالقدرات الجديدة التى تقدمها لنا أجهزة الحاسب الآلى ، أن متخذى القرارات من البشر لدينا يمتلكون بعض الصفات الرائعة جدًا أيضًا . فكل شخص يتوافر لديه ذاكرة كبيرة مخزنة بشكل تراكمى خلال فترة زمنية طويلة وذات أنوا ع مختلفة من المعلومات والمهارات ذات العلاقة وغير ذات العلاقة بمهمة اتخاذ القرار . بل إن كل فرد يستطيع استعادة أجزاء ذات علاقة من تلك الذاكرة من خلال إدراك تلميحات مسموعة أو مرئية فى الموقف الحالى . ويستطيع كل شخص الاتصال بالآخرين بلغة طبيعية ، إما وجهًا لوجه مباشرة أو من خلال أجهزة بعيدة مثل الهاتف أو الفاكسيميلى أو البريد الإلكترونى .

لنفترض ، مثلاً ، أننا مهتمون بتصميم منظمة تقودنا إلى أكثر مصادر المعلومات خبرة فى الولايات المتحدة الأمريكية عن أى موضوع معين تصادف حدوثه . إن دافعنا

الأول اليوم قد يكون الاتجاه إلى شبكة الإنترنت العالمية واسعة الانتشار : لهذا وجب علينا أن نتساءل : هل ينبغى تشجيع ذلك الدافع ؟

إن المعلومات التى نبحث عنها مخزنة فى كل من العقول البشرية وفى الكتب وبنوك المعلومات . علاوة على ذلك ، فإن المعلومات الموجودة فى الكتب مفهرسة أيضًا فى العقول البشرية ؛ ولذلك فإن أسرع طريقة عادة للعثور على الكتاب المناسب هو سؤال إنسان خبير فى موضوع الاهتمام . على أن المعلومات لا تتوافر من الكتب المفهرسة فى العقول البشرية فحسب ، بل أيضًا المعلومات المتوافرة عن الناس أيضًا . وبأخذ هذه المصادر فى الاعتبار ، فإن أقوى نظام معالجة معلومات لتنفيذ بحث لأفضل خبير فى الولايات المتحدة مازال هو مجموع الذاكرة الموزعة بين ٢٥٠ مليون عقل بشرى ، بالإضافة إلى نظام الهاتف الذى يربط هذه الذاكرات الموزعة .

فى حالة تلقى استفسار معين ، فإننى أرفع سماعة الهاتف وأتصل بالشخص ، من بين معارفى ، الذى يكون مجال خبرته أقرب ما يكون للهدف (ولا يحتاج الأمر أن يكون قريبًا جدًا إطلاقًا) . وأقوم بسؤال الشخص الذى يقوم بالرد على الهاتف ، ليس الإجابة على السؤال ، ولكن عن اسم الشخص من دائرة معارفه أو معارفها الأقرب إلى أن يكون خبيرًا فى الموضوع . وأكرر العملية حتى أحصل على المعلومات التى أريدها وستكون من الظروف النادرة أن يكون هناك حاجة لأكثر من ثلاث أو أربع مكالمات .

لنفترض أن السؤال عما إذا كان للحيتان طحال . (إننى لا أستطيع تخيل سبب رغبتنا فى معرفة ذلك ولكن هذا المثال جيد كغيره) فإننى أطلب عالم أحياء ، الذى يحيلنى إلى عالم أسماك الذى يحيلنى إلى أخصائى فى الحيتان الذى يعرف الإجابة أو يحيلنى إلى المصدر الذى سأجد فيه الإجابة .

إننى لا أقصد أن أقترح أن نتخلص من كل نظم المعلومات الأخرى لدينا على اعتبار أنها شىء تافه وأن نضع اعتمادنا الوحيد على الهاتف والذاكرة الموزعة الواسعة التى تربطنا به . من الناحية الثانية ، فإن هذه تجربة مهمة مفيدة عن كيفية وجوب النظر إلى نظم معالجة المعلومات ، وفى ذلك كل من النظم الإلكترونية والبشرية -

ومكوناتها وعلاقاتها المتبادلة . إن من الواجب علينا أن نتعلم كيف نميزها تبعًا لأحجام ذاكرتها والطرق التى يتم فيها فهرسة تلك الذاكرات ومعدلات معالجتها والسرعة التى تستجيب بها . إن المكونات البشرية لنظم المعلومات يمكن وصفها مثل مكونات الآلة تمامًا ، حيث إننا نعرف اليوم قدرًا كبيرًا من البحوث النفسية عن مقاييس النظام البشرى .

إن فهمنا الجديد والمتزايد لمعالجة المعلومات يمكننا من النظر إلى نظم المعالجة المألوفة - الإنسان والهاتف - بطرق جديدة . كما أن ذلك يقدمنا إلى أنواع نظم جديدة تحت الاسم العام "أجهزة الحاسب الآلى" التى لديها قدرات وإمكانات من أكثر الأنواع تنوعًا .

الحاسب الآلى ذاكرةً :

إن الحاسب الآلى ، بادئ ذى بدء ، هو ذاكرة . ولقد عبرت سلفًا عن شكوكى عن خلط تصميم نظام جمع معلومات مع تصميم نظام معالجة معلومات ؛ ذلك أن الخطأ ، بطبيعة الحال ، ليس فى جمع المعلومات (رغم أن ذلك قد يكون مكلفًا فى حد ذاته) بل هو فى طلب الاهتمام النادر لمتخذى القرارات بمعالجة المعلومات التى تم جمعها . فالذاكرات ، كمكونات نظم معالجة المعلومات تحتاج إلى النظر إليها كمخازن لمعلومات "محتملة" ، إذا تم فهرستها بالشكل الصحيح ، يمكن أن تصبح متوافرة بتكلفة معقولة كلما كان هناك احتياج لها كمدخلات لعملية اتخاذ القرار .

بل إنه حتى عند قراءة كتاب فى اليوم - وهو مقدار جيد جدًا - فإن الشخص الذى جمع مكتبة تحتوى على ٣٠.٠٠٠ كتاب سيقضى ١٠٠ سنة لإنهاء قراءتها كلها . بل إننا قد نعتبر أنه أمر يدعو للتفاخر والمباهاة قليلاً أن يقوم الناس بجمع كتب أكثر مما قد يستطيعون قراءتها ، كما لو كانوا يحاولون أن يتركوا فى أنفسنا انطباعًا عن تعلمهم . وعلى أية حال ، يجب ألا نتسرع فى الحكم عليهم ؛ ذلك أنه إذا ما كانت مكتباتهم مفهرسة بشكل سليم ومناسب ، فإن كل جامع كتب لديه إمكانية محتملة للوصول لأى من المعلومات فى الثلاثين ألف كتاب . إن لديهم مبرراتهم تمامًا فى جمع كتب أكثر مما يستطيعون قراءته إذا ما كانوا لا يستطيعون التنبؤ مقدمًا بأى معلومات

معينة سيحتاجون إليها فى المستقبل ، وإذا كان لديهم نظام فهرسة جيد ليجدوا عند الطلب ما يريدون رؤيته .

وباستثناء شبكة الإنترنت ، وقليل من بنوك المعلومات المتخصصة ، فإن ذاكرات الحاسب الآلى المستخدمة اليوم ليست كبيرة ، بوجه عام ، مقارنة بذاكرات الورق والحبر التى نسميها المكتبات . فهى ؛ بوجه عام ، مفهرسة بشكل أفضل لاستعادة المعلومات بسرعة ، وإن أحد أهم اتجاهات التقدم التقنى منذ ظهور الحاسب الآلى على الساحة هو فهم عمليات الفهرسة واستعادة المعلومات وقدرتنا على تنفيذ هذه العمليات بطريقة آلية .

الحاسب الآلى معالجًا :

بالإضافة إلى كون الحاسب الآلى ذاكرة ، فإنه معالج أيضًا لديه عدة قدرات وإمكانات عامة تمامًا لمعالجة الرموز من كل الأنواع ، رقمية وغير رقمية . وهذا هو أحدث خاصياته . لقد كانت الذاكرات غير البشرية مألوفة للإنسانية منذ اختراع الكتابة . أما المعالجة البارعة للرموز غير البشرية فهى شىء جديد تمامًا ، وحتى بعد أربعين سنة فإننا نلمح بصعوبة إمكانياتها (١٢) .

وحتى الوقت الحالى ، فربما يكون أهم استعمال للحاسب الآلى فى اتخاذ القرار - رغم أنه ليس الاستعمال الذى يعزى إليه مقدار الوقت الذى يستخدم فيه الحاسب فى المنظمات - هو برمجة المواقف المعقدة واستنباط نتائج القرارات البديلة . بعض هذه البرمجة تستخدم الطرق الرياضية مثل البرمجة الخطية التى تتيح تقدير وحساب المسارات المفضلة للتصرف ، وتبعًا لذلك فإنها تخدم ، كأدوات اتخاذ قرار مباشرة . وفى أشكال النمذجة الأخرى يستخدم الحاسب الآلى كمحاكٍ يقدر المسارات البديلة التى يتبعها نظام ما استجابة لإستراتيجيات قرار ما مختلفة .

---

(١٢) أحد الأدلة أو البراهين على درجة حداثة قدرات وإمكانات الحاسب الآلى هو المقاومة التى يستحثها من هؤلاء الذين يرفضون أن يجدوا فيه أى شىء أكثر من مجرد حاسبة مكتبية . فنحن لم نلحظ منذ الخلاف الذى ثار حول نظرية دارون فى القرن الماضى مثل هذا الدفاع الانفعالى عن تميز وانفراد الإنسان مقابل الادعاءات المتعلقة بقرابته للأنظمة التى لا تنتمى إلى جنسه .

إن مصطلح "إدارة نظام المعلومات" قد تم تفسيره بوجه عام بشكل ضيق كما تم تطبيقه على نظم تخزين واستعادة معلومات كبيرة ، مثل تلك النظم التى ذكرناها سلفاً ، التى يقوم فيها الحاسب الآلى بمعالجة بسيطة جداً للمعلومات . إن المصطلح من الممكن أن يطبق بشكل أفضل على النماذج المتعلقة بتحقيق أفضل محاكاة تستعمل بشكل متزايد لإلقاء الضوء على مجالات مختلفة لقرار الإدارة - وهى نماذج يتم الإشارة إليها عادة بـ "بحوث العمليات" و"التخطيط الإستراتيجى" أو أحياناً "وسائل مساعدة القرار الإدارى" . إن مثل هذه النماذج ، من الناحية الثانية ، مهما كانت تسميتها ربما تعطينا نظرة عامة تمهيدية عن الاستعمالات المستقبلية للحاسبات الآلية فى نظم القرارات التنظيمية أفضل مما تعطينا نظم معلومات الإدارة المعروفة بشكل واضح ومباشر .

وليسمح لى القارئ بالاستشهاد بمثال واحد لمجال تطبيق لنموذج تخطيط إستراتيجى . يواجه مجتمعنا ، فى العقود التالية ، سيواجه مجتمعنا بعض قرارات السياسات المهمة والصعبة فيما يتعلق بإنتاج واستعمال الطاقة . ففى الماضى كان ينظر إلى مشكلة الطاقة الوطنية فى الغالب على أنها مشكلة موارد ، وكان يتم ترك جزء كبير منها للإدارة الخاصة ، وذلك من خلال آليات السوق . أما اليوم فإننا نرى أن لاستعمال الطاقة نتائج غير مباشرة مهمة بالنسبة للبيئة كما نرى أيضاً أن كفاية موارد الوقود لإنتاج الطاقة ستعتمد على مثل هذه الاتجاه الأوسع كمعدلات التطوير بالنسبة للبلاد الصناعية والقرارات التى نتخذها فيما يتعلق بالبحوث والتطوير بالنسبة لتقنية الطاقة .

إن عدد المتغيرات المهمة الموجودة فى صورة الطاقة كبير جداً والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات معقدة جداً لدرجة أن البديهية والجدل اليومى لم يعودا يوفران أدلة كافية لسياسات الطاقة ، إذا كانت قد وفرت أبداً فى الواقع . كما أنه لا يوجد حل تنظيمى بسيط من نوع تقليدى : مثل إنشاء وكالة فدرالية ذات صلاحية شاملة على مشكلات الطاقة أو ، بالتبادل ، العمل بلا براعة بآليات السوق .

إن إعادة تنظيم الوكالة ليست حلاً لسببين على الأقل . أولاً ، لا يمكن فصل مشكلات الطاقة بشكل منظم عن المشكلات الأخرى . فعلى سبيل المثال : ماذا ستكون علاقة وكالة طاقة شاملة للمشكلات البيئة ؟ إن توزيع المسئولية عن سياسة الطاقة فى

الحكومة الفدرالية اليوم يتجاهل تداخل وتشابك تلك المشكلات مع المشكلات الأخرى . ثانيًا : حتى فى حالة وجود مثل هذه الوكالة فهى أيضًا ستحتاج إلى إطار منتظم يتم بداخلها استيعاب مشكلات قراراتها . إن العمل بلا براعة بآليات السوق تسبب الصعوبة نفسها ، فبدون إطار قرارات لا نستطيع معرفة كيفية العمل بلا براعة .

وهكذا ؛ فإن أهم متطلب تنظيمى لمعالجة سياسة الطاقة بطريقة ذكية هو إنشاء نموذج أو أكثر ، وهو من نوع الوصول إلى الحد الأمثل أو المحاكاة - لتوفير تلاحم وثبات لعملية اتخاذ القرارات ، ومما لا شك فيه ، أن هناك أهمية معنية لوضع المسئولية عن تطوير واستغلال مثل هذه النماذج فى الأماكن المناسبة فى الهيكل الحكومى والصناعى . ولكن مجرد وجود النماذج ، حيثما تم وضعها ، لا تستطيع إلا أن يكون لها تأثير رئيسى على قرارات سياسة الطاقة . إن من المدهش أن النماذج الشاملة لنظام الطاقة مازالت غير شائعة ، رغم أن الحاجة لها كانت واضحة تمامًا لبضعة سنوات . إن تأخير الاستجابة للحاجة هو برهان على كل من حداثة تقنية النمذجة وحداثة النظر إلى المنظمة كمجموعة من نظم القرارات وليست كمجموعة أجهزة وإدارات (١٣) .

---

(١٣) يوجد لدينا خبرة جيلين مع نماذج القرارات للسياسة الاقتصادية . إن بناء واختبار مثل هذه النماذج فى الولايات المتحدة الأمريكية تم تنفيذ جزء كبير منها بواسطة أجهزة غير حكومية ، مثل مؤسسة كاولس للبحوث الاقتصادية ومعهد بروليبنفز . ومنذ اليوم الذى أعلن فيه الرئيس نيكسون أنه يعتنق نظرية كينز Keynes الاقتصادية لم يعد تأثير نماذج القرارات على قرارات الحكومة محل شك رغم أن التأثير بكل تأكيد سبق ذلك الإقرار بعقد من الزمان أو أكثر . لقد استعملت النماذج الاقتصادية بوجه عام طرق رياضية تحليلية تقليدية غير أن الحاسب الآلى كان ضروريًا فى تنفيذ الحسابات . يوجد مثال مختلف إلى حد ما توفره عدة نماذج برمجة خطية التى تم إنشاؤها تحت إشراف الجامعة بوجه رئيسى لقيادة قرارات سياسة المياه . إننا نرى فى كل من هذين المثالين نظم اتخاذ القرارات وقد تم تصميمهما فى استقلال نسبى عن المنظمات من النوع التقليدى . لهذا فإن من الامور المثيرة للاهتمام أن نتأمل أو نفكر مليًا عما إذا كانت كل إعادة التنظيمات المكوكية للأجهزة الخاصة بالأجهزة الفدرالية منذ عام ١٩٤٧ قد كان لها تأثير كبير على السياسة العامة أكثر من نظم اتخاذ القرارات الجديدة .

وصول الحاسب الآلى إلى المعلومات الخارجية [١٤] :

يجب ذكر نقطة ثالثة عن خصائص الحاسب كمكون نظام معالجة المعلومات للمنظمة . لقد ذكرت أن أحد محددات نظم معلومات الإدارة حتى الوقت الحالى هو اعتمادها العظيم على المعلومات التى تم توفيرها داخل المنظمة نفسها . وعلى سبيل المثال معلومات الإنتاج والمحاسبة . لقد كان السبب الرئيسى للتأكيد على المعلومات الداخلية ، هو أنه عندما تقوم المنظمة بمراقبة إنتاج هذه المعلومات فإنه لم يكن من الصعب إنتاجها فى شكل يسهل قراءته بمساعدة الآلة . كذلك فإنه لم يكن هناك خطوة مكلفة لإدخال هذه المعلومات داخل الحاسب .

فى حالة قيامنا بفحص ودراسة المعلومات الخارجية التى يستعملها المديرون التنفيذيون ، نجد أن جزءًا كبيرًا منها هو ببساطة نص لغة طبيعية ، مثل : صفحات الجرائد ، المجلات التجارية ، المجلات الفنية ، وهكذا دواليك . ويمكن بطبيعة الحال تخزين نص اللغة الطبيعية فى ذاكرة الحاسب بعد ترجمتها أو تحويلها إلى شكل قابل للقراءة بمساعدة الآلة أعنى البطاقات المثقبة ، الشريط المغناطيسى أما ما شابه ذلك . وعندما يتم تخزين المعلومات فى الذاكرة يمكن كتابة برامج الحاسب لفهرستها آليًا ولاستعادة المعلومات منها استجابة للاستفسارات الصادرة من مجموعة أنواع مختلفة .

ولذلك فإن الحاجز الوحيد لتوفير نوع المعلومات الخارجية نفسها التى يعتمد عليها المديرون التنفيذيون الآن فى المكونات الآلية لنظم المعلومات التنظيمية هو تكلفة وضع المعلومات فى شكل يمكن قراءته بواسطة الآلة . من الناحية التقنية ، بل وحتى الاقتصادية ، لم تعد هناك ، عقبة معينة حيث لدينا أجهزة منخفضة التكلفة (أجهزة المسح مرتبطة بأجهزة تعرف على الرموز بصرية) التى تقوم بتحويل النص المطبوع إلى ملفات الحاسب بسعر رخيص وبدقة .

ولكن بالنسبة للمواد الجديدة ، فلسنا حتى مضطرين لتكبد تكلفة للحصول عليها فى شكل قابل للقراءة بمساعدة الآلة ؛ ذلك أن كل كلمة مطبوعة الآن فى جريدة ،

(١٤) انظر التطورات التى حدثت منذ نشر الطبعة الثالثة لهذا الكتاب فلقد حتمت عليَّ تحويل هذا القسم من مناقشتى من الزمن المستقبل إلى الزمن الحاضر .

أو مجلة ، أو كتاب تمر خلال آلة فى وقت ما خلال تاريخها السابق (مثلما تقوم به هذه الكلمات عندما أقوم بكتابتها) ـ الآلة الكاتبة أو آلة تنفيذ الحروف المطبعية ـ التى يمكن أن تنتج نسخة من النص قابلة للقراءة بمساعدة الآلة فى نفس الوقت الذى تنتج فيه نسخة قابلة للقراءة بواسطة الإنسان . وهكذا ، فإن الكلمة المكتوبة قد أصبحت متوافرة عالميًا فى نسخ يمكن قراءتها بواسطة الإنسان وبواسطة الآلة . لقد أوجدت الحاسبات الشخصية والشبكات الإلكترونية سوقًا للنسخ القابلة للقراءة بمساعدة الآلة ، كما أن عملية التحويل الآن فى مرحلة متطورة بصورة سريعة جداً . إنها شيء مثل الهاتف قليلاً ، كلما ازداد عدد الناس مثل الذين يستعملونه أصبح الحصول على هاتف أكثر أهمية .

لقد فتح هذا التطور مجموعة كاملة جديدة من تطبيقات الحاسب على نظم معلومات المنظمات . هذا التطور مكّن الحاسبات من أن تخدم كمرشحات أو مصفات مبدئية لمعظم المعلومات التى تدخل المنظمة من الخارج ، وبناء عليه يمكن أن تقلل من المتطلبات المتعلقة بتوجيه الاهتمام الزائد الملقاة على عاتق المديرين التنفيذيين . هناك مثال حديث وهو نظام المعلومات المركب بواسطة تى .آى .أيه .أيه TIAA ، المدير الرئيسى لصناديق تقاعد أساتذة الجامعة . ففى هذا النظام يتم نمطيًا نسخ الخطابات والمراسلات الأخرى من حاملى البوالص على الآلة الكاتبة أو بخط اليد . وعند تسلم هذه الخطابات والمراسلات يتم تمريرها خلال جهاز ماسح وقارئ رموز بصرى حتى يمكن تخزينها فى شكل يمكن قراءته بمساعدة الحاسب فى نظام حاسب تى. آى. أيه. أيه TIAA بعد ذلك يحدد موظف المسار الذى يجب أن تمر من خلاله الرسالة ، وفى حالة إذا ما كانت هذه الرسالة تحتاج لاهتمام أو عناية فى مكان ما فى المنظمة ، يقوم الجهاز آليًا بإعداد وتوزيع نسخ . إن القدرة على العمل فى المهمة بالتوازى فى عدة أماكن يقلل من الوقت المستغرق بين تسلم الرسالة ونقلها بشكل كبير . وحيث إن الرسالة أصبحت داخل نظام معلومات الشركة ، يمكن استعمالها لاستدعاء السجلات فى الملفات المطلوبة لمعالجتها آليًا .

مطابقة الطرق مع المتطلبات :

تستخدم هذه التعليقات لبيان الأشياء الموجودة فى مواءمة متطلبات نظم معلومات المنظمة مع خصائص تقنية معلومات متوافرة بالفعل ، وتلك الناشئة . وتبعاً لذلك فإن الحل الأساسى للتصميم الناجح لنظم المعلومات يكمن فى مطابقة التقنية لحدود الموارد موضع الاهتمام . من هذا المبدأ العام ، نستطيع اشتقاق عدة قواعد أساسية حكيمة لإرشادنا عندما نفكر فى إضافة عنصر لنظام معالجة معلومات قائم .

وبوجه عام فإن العنصر الإضافى (الإنسان أو الآلة) لنظام معالجة المعلومات سيحسن أداء النظام فقط إذا :

(١) كانت مخرجاته صغيرة مقارنة بمدخلاته ، بحيث تحافظ على القضايا موضع الاهتمام بدلاً من القيام بطلبات إضافية على هذه القضايا .

(٢) كان يتضمن تسجيل فهارس فعالة بكلا النوعين من الفهارس السلبية والنشطة (الفهارس النشطة هى علميات تختار المعلومات آلياً وترشحها أو تصفيها من أجل النقل اللاحق) .

(٣) كان يتضمن نماذج مركبة ومصطنعة تكون ليست قادرة على مجرد تخزين واستعادة المعلومات فحسب ولكن على حل المشكلات وتقييم الحلول واتخاذ القرارات .

خـاتمـة :

إن المشكلات الرئيسة للمنظمات اليوم ليست مشكلات تقسيم الوحدات الإدارية وتنسيق الوحدات التشغيلية ، بل مشكلات تتعلق بتنظيم وتخزين المعلومات ومعالجة المعلومات ، وليس تقسيم العمل ، ولكن تحليل اتخاذ القرار إلى عوامل . هذه المشكلات التنظيمية يمكن معالجتها على أفضل وجه ، على الأقل من أول محاولة ، من خلال فحص نظام المعلومات ونظام القرارات التى تدعم نظرياً من قبل هيكل الوكالة والإدارة .

لقد أصبحت عمليات اتخاذ القرار العامة على مستوى المنشآت ، مع التطور السريع لتقنية معالجة المعلومات ، أكثر تعقيداً وعقلانية بشكل كبير أكثر مما كانت عليه فى

الحقبات الماضية . وفى حالة احتياجنا لأى برهان على ذلك ، فلا نحتاج إلا إلى مقارنة مناقشة أو جدل "حرب النجوم" – بغض النظر عما إذا كنا نوافق على نتائجها – مع أى مناقشة لا كروبولس الذى يرويها ثوسيديدس Thucydids بالنسبة لذلك الموضوع ؛ مع أى مناقشة فى الكونجرس الأمريكى فى النصف الأول من هذا القرن . فمع تطور تقنية معالجة المعلومات توافرت لدينا ، قدرة متنامية أو متزايدة على دراسة التفاعلات والتأثيرات المتبادلة بين البدائل والنتائج لتجميع فهمنا لأجزاء المشكلة برمتها بغرس هذه الأجزاء فى نماذج شاملة .

لقد أوضحت لنا باربارا وورد وآخرين Barbara Ward and Others أن أكبر الأزمات فى عالمنا اليوم هو أزمات آمال أو طموحات ؛ ذلك أن مشكلة السكان هى قديمة قدم جنسنا البشرى . على أن الشيء الجديد اليوم عنها أن عدة أناس مصممون على عدم قبول نتيجة كئيبة ولكن معالجتها . لقد أوجدت الأعمال البشرية ، لمدة قرون ، كل أنواع النتائج غير المقصودة وغير المتوقعة . إن باستطاعتنا أن نعيش بوعى طيب مع هذه الأعمال إلى الحد الذى كنا فيه غير واعين لنتائجها . إننا نستطيع اليوم اقتفاء أثر التأثيرات الدقيقة وغير المباشرة لسلوكنا مثل : علاقة التدخين بالسرطان ، علاقة هشاشة بيض النسور مع وجود دى. دى. تى DDT فى البيئة . إننا نشعر مع هذه القدرة الجديدة لتتبع الآثار ، بالمسئولية عنها بطريقة لم نشعر بها من قبل . إن النهضة الفكرية هى أيضاً نهضة معنوية .

إن المشكلات الجديدة التى تم إيجادها (أو جعلها مرئية) من خلال معرفتنا ومعلوماتنا العلمية الجديدة تمثل أعراض التقدم وليست نذير شؤم . فهى تبين أننا نمتلك الآن الأدوات التحليلية التى تعتبر أساسية لفهم مشكلاتنا وكذلك أساسية لفهم الظروف البشرية . إن فهم المشكلات لا يعنى بطبيعة الحال حلها بالضرورة . ولكن هذا الفهم هو الخطوة الأولى الضرورية . إن تقنية المعلومات الجديدة التى نوجدها تساعدنا على أخذ تلك الخطوة .

الفصل التاسع

معيار الكفاءة



لقد سبق أن ركزنا اهتمامنا فى الفصلين السابقين على الوسائل التى تستعملها المنظمة للتأثير على أفرادها . فهى – من خلال نظام سلطتها وأنواع الاتصال الأخرى التى قمنا بمناقشتها – تمنح الفرد بعض المقدمات الأساسية للقرار ، حيث تحدد مقدماته الأساسية القيمة – أى أهداف المنظمة – وتوفر معلومات مناسبة وضرورية لتطبيق هذه القيم . وقد حان الوقت للالتفات إلى الجوانب الداخلية للقرار ، ولمعرفة كيف تكون المقدمات الممنوحة من طرف المنظمة ، ليجمعها الفرد للوصول إلى قرار مكتمل . والمقدمات المتعلقة بالقرار والمستمدة من الفرد نفسه ، إذا نحينا جانبًا المعلومات الصادرة منه ، أهمها معيار الكفاءة [١] وولاء وانتماء الفرد التنظيمى . وسيكون هذا موضوع هذا الفصل والفصل التالى على التوالى .

ولأن معيار الكفاءة أكثر تعقيداً عند تطبيقه على المنظمات غير التجارية منه على المنظمات التجارية ؛ فسوف يتم تخصيص جزء كبير من هذا الفصل لطرح مشكلة توسيع تطبيق مفهوم الكفاءة لكى يصبح ممكن التطبيق على المنظمات غير التجارية والتجارية على حد سواء .

طبيعة الكفاءة :

إن أسهل طريقة لفهم معيار الكفاءة أن نعرف كيفية تطبيقه على المنظمات التجارية التى يوجهها بالدرجة الأولى البحث عن الربح . داخل هذا النوع من المنظمات ، يملى معيار الكفاءة اختيار البديل الذى يكون له أحسن مردود (مالى) صاف للمنظمة مقارنة مع الاختيارات المتاحة للفرد . إن كفاءة " الحصيلة " هذه ، تتضمن زيادة الدخل من جهة ، إذا تم اعتبار التكلفة ثابتة ، وتتضمن من جهة ثانية تخفيض التكلفة إذا اعتبر الدخل ثابتًا . ويجب عمليًا فى نفس الوقت أخذ هاتين العمليتين بعين الاعتبار ، أو بعبارة أخرى : ما يجب فى حقيقة الأمر أخذه إلى الحد الأقصى هو الفرق بين هذين العنصرين .

---

(١) نظرية الكفاءة التى ظهرت فى هذه السطور تم اقتراحها من قبل : C. E. Ridley and H. A. Simon, Measuring Municipal Activities (Chicago: International City Managers' Association, 1938).

سوف نرى أن معيار الكفاءة وثيق الصلة بأهداف المنظمة ، وأهداف المحافظة (على التوازن) ، بالمعنى الذى حددناه لهذه المصطلحات فى الفصل السادس ، فهو مرتبط بأهداف المنظمة بقدر ما هو مرتبط بزيادة "المنتج" . وهو مرتبط بأهداف المحافظة على المنظمة بقدر ما هو مرتبط بالمحافظة على التوازن الإيجابى بين المدخلات والمخرجات .

تأتى بساطة معيار الكفاءة داخل المنظمات التجارية بدرجة كبيرة من كون النقود تشكل قاسمًا مشتركًا لقياس المدخل والإنتاج ، ومن كونها تسمح بمقارنتهما مباشرة . ونتيجة لذلك ، يجب توسيع هذا المفهوم إذا أردنا له قابلية التطبيق فى القرارات التى تقحم عوامل لا تقاس مباشرة بمعايير نقدية . هذه العوامل ستكون حاضرة دون منازع داخل المنظمات غير التجارية حيث يخلو التقييم النقدى للإنتاج من أى معنى أو يكون مستحيلاً . ولكننا سنجدها أيضًا داخل المنظمات التجارية بقدر ما يكون المسؤولون عنها غير مدفوعين فقط بدافع الربح ، أى حينما يكونون مهتمين بأمور تهم الصالح العام أو رفاهية الموظفين حتى فى الوقت الذى لا يكون لهذه العوامل علاقة مباشرة بكشف حساب الربح أو الخسارة . وفضلاً عن ذلك فإن عوامل غير نقدية ستتدخل أيضًا فى العمليات الداخلية للمنظمات ، حتى التجارية الخالصة منها ، وذلك حينما يتعلق الأمر بأنشطة محددة فيكون غير ممكن تقييم علاقتها بكشف حساب الربح والخسارة . وعلى سبيل المثال ، فليس من الممكن دائمًا تقييم قرارات إدارة شؤون الموظفين داخل قطاع معين بمعايير نقدية ؛ لأن من غير الممكن تحديد الأثر النقدى لسياسة شؤون الموظفين بطريقة مباشرة .

عامل التكلفة فى القرار :

من الممكن بدرجة كبيرة قياس عامل "المدخل" بمعايير نقدية ، داخل المنظمات التجارية والمنظمات غير التجارية (ما عدا المنظمات التطوعية) . و يصدق هذا الأمر أيضًا حينما لا تكون أهداف المنظمة مقتصرة على الربح أو على المحافظة على المنظمة فقط . وبطريقة أخرى ، يمكن تقييم هذه التكلفة بناء على قيمة المواد والخدمات التى

تشتريها المنظمة ، حتى إذا كانت هذه المنظمة مهتمة بالتكلفة لصالح المجتمع [٢] .

قد لا يكون هذا الطرح بديهيًا تمامًا فى حالة تقييم خدمات الموظفين . إن المهام الموكلة للموظفين ليست كلها متكافئة على مستوى المتعة والخطورة وغير ذلك . وحينما لا تكون متشابهة ، فإن الأجر النقدى ليس معيارًا دقيقًا للمدخل فى المنظمة التى تجعل من رفاهية موظفيها هدفًا من أهدافها إلا إذا كان يعكس بدقة هذه العناصر ؛ الأمر الذى لا يحدث عادة . فى مثل هذه الحالات يجب أن تأخذ المنظمة قراراتها بشكل يمكن معه تحقيق توازن بين "المدخلات" و "المخرجات" النقدية من جهة ، والمدخلات النقدية ورفاهية الموظف من جهة أخرى .

وفى حالات أخرى ، فإن التكلفة النقدية ليست مؤشرًا دقيقًا لقيمة المدخل بالنسبة للمنظمة . ولنأخذ كمثال منشأة صناعية لم يتم عقابها بسبب الدخان والسخام اللذين تنشرهما فى فضاء المجتمع : سيكون عامل التكلفة غير ظاهر فى حساباتها كلما اهتمت المنظمة برفاهية تلك المجموعة السكانية .

وحينما يكون القرار شأنًا من شؤون مؤسسة عامة – مثل الحكومة الفدرالية – والذى يضم ضمن أهدافه تشجيع الاستقرار العام وازدهار الاقتصاد ، فإنه يجب الانتباه إلى عدد من الاعتبارات الأخرى . ففى حالة المنشأة الخاصة من الواجب احتساب فوائد رأس مال مستثمر بمعدلات السوق كتكلفة . وفى حالة الحكومة ، إذا كان من أثر النفقات استثمار هذا الرأسمال الاستثمارى الذى سيبقى بدون ذلك غير مستثمر ، فإن فوائد رأس المال لا تعد تكلفة حسب وجهة نظر الاقتصاد ككل . علاوة على ذلك ، فإن مخرجات الاستثمار الحكومى قد تشمل آثار هذا الاستثمار على مستوى الدخل والتشغيل فى الاقتصاد ، وهذه الآثار يجب أن تُتضمن فى قياس المنتج .

وبالمثل فحينما توظف منشأة خاصة شخصًا عاطلاً عن العمل ، يكون أجره تكلفة عادية ولكن عندما توظفه الدولة فإنها تكون بذلك قد استغلت موردًا لم يكن ليستغل

(٢) لمزيد من التوضيح لهذه النقطة ، والعبارات الخاصة المؤهلة التى يجب أن تلحق بها لجعلها أكثر دقة ، ينبغى على القارئ التعرض إلى ما كتب عن علم الاقتصاد الاجتماعى . انظر على سبيل المثال :
A. C. Pigou, the Economics of Welfare (London: Macmillan, 1924).

بدون هذا ، وبهذا فإن أجور هؤلاء الذين تم توظيفهم لا تتضمن أية تكلفة حقيقية من وجهة نظر المجتمع .

لا يقصد بهذه الملاحظات الدفاع عن تصور معين لدور الحكومة فى الإنفاق فى الاقتصاد الحديث – وهو موضوع يثير جدلاً كبيراً بين العديد من المدارس المتنافسة لرجال الاقتصاد المعاصرين – ولكننى قصدت فقط توضيح أنه لا يمكن تطبيق معيار الكفاءة على قرارات هيئات حكومية دون أخذ الآثار الاقتصادية لأنشطة هذه الهيئات بعين الاعتبار . وإذا استعملنا لغة رجل الاقتصاد ، فإن مشكلة الكفاءة فى مؤسسة عامة ، يجب دراستها من منظور الاتزان العام أكثر من دراستها من منظور الاتزان الجزئى .

القيم الإيجابية للقرار :

إذا كان من الممكن بشكل عام تلخيص القيم السلبية المندرجة فى حساب القرار بلغة التكلفة الزمنية أو النقدية ، فإن القيم الإيجابية تقدم صورة أكثر تعقيداً . وكما رأينا ، فإن القيمة النقدية للمخرجات داخل منشأة تجارية ، تلعب نفس الدور تقريباً الذى تلعبه تكلفة الإنتاج (المدخلات) عند اختصار عنصر القيمة المتضمن . ومن وجهة نظر إيجابية ، تشكل طبيعة المنتج المصنوع عنصراً محايداً من باب تقدير قيمته . وهذا أمر لا ينطبق على الخدمات العامة ؛ لذلك يجب إيجاد بديل فى الإدارة العامة فيما يتعلق بالقيمة النقدية للإنتاج كمقياس للقيمة . ويتأتى هذا البديل بصياغة أهداف النشاط المنشود ، وبوضع مؤشرات تسمح بقياس درجة تحقيق هذه الأهداف . إن كل مؤشر يبين أثر نشاط إدارى على تحقيق هدفه النهائى ، يشكل قياساً لنتيجة هذا النشاط [٣] .

تعريف الأهداف :

ليس من السهل تحديد أهداف الخدمات العامة ، وسيكون من الأفضل أولاً صياغة الأهداف بلغة القيمة قدر الإمكان . وبتعبير آخر ، إذا أردنا أن تكون هذه الأهداف

(٣) Ridley and Simon, op. cit., p. 1.

تعابير مناسبة للقيمة ، يلزم أن تعبر عن غايات نهائية . عندما تعرض الأهداف على شكل أهداف متوسطة ، يجب الحذر من استمرار العمل بالقرارات الخاضعة للغاية المتوسطة فى الوقت الذى لا تكون هذه الغاية مناسبة لتحقيق القيمة المنشودة . إن كثرة السجلات والنماذج داخل مؤسسة إدارية ما ، على سبيل المثال ، تبين غالباً الفشل فى مراجعة الأنشطة المتوخى منها هدف ملموس فى إطار قيم أكثر أهمية ، يفترض فى هذه الغاية المساعدة على تعزيزها .

ومن جهة أخرى ، رغم كل هذا ، لا يتم التعبير عن القيم التى تسعى الخدمات العامة لتحقيقها بلغة ملموسة إلا نادراً . فالأهداف مثل تلك المتعلقة بمركز ترفيهى - "لتحسين الصحة" ، و "تقديم خدمات ترفيهية" ، و" إعداد مواطنين صالحين" - يجب صياغتها بلغة ملموسة وموضوعية قبل ملاحظة وقياس النتائج . إننا هنا أمام معضلة كبيرة . فالقيم التى يجب أن تتجه نحوها هذه الخدمات لا توفر معايير ملموسةً بشكلٍ كافٍ حتى يمكن تطبيقها على مسائل محددة وخاصة بالقرار . ومع ذلك ، فإذا استخدمنا مؤشرات هذه القيم كمعيار بدلاً من القيم ذاتها ، يحتمل أن يضحى "بالغايات" لصالح وسائل ملموسة أكثر - بمعنى المضمون من أجل الشكل .

إن غياب قاسم مشترك للقيمة يثير صعوبة جديدة . فنشاط ما يمكنه أن يحقق قيمتين أو أكثر ، كما هو الحال فى مركز الترفيه المشار إليه أعلاه . فما الأهمية النسبية لمختلف القيم فى توجيه أنشطتها ؟ المركز الصحى يزودنا بتوضيح هذه المشكلة . فهل يجب على هذا القطاع إعادة توزيع اعتماداته المالية من أجل تخفيض نسبة الوفيات بين المواليد أو زيادة خدمات عيادات الأمراض التناسلية ؟ إن ملاحظة النتائج المقاسة بمؤشرات القيمة تسمح فقط بتحديد مدى تحقيق الأهداف العديدة أو اتخاذ القرار . إن قياس النتائج لا يمكنه تحديد القرار المفضل لتحقيق القيمة ، إلا إذا كان الحلان ينشدان نفس القيمة تماماً . فالعقلانية لا يمكن تطبيقها على القرارات الإدارية إلا بتحديد الأهمية النسبية للقيم المتناقضة .

ولقد سبق لنا فى الفصل الثالث التطرق لقضية الشخص الذى يرجع له بناء نظام القيم أو الأفضليات التى تلهم قرارات رجل الإدارة . نود هنا التأكيد على أن الأهمية

فى مكان ما ، وفى زمن ما بالنسبة للعملية الإدارية ، تعود إلى القيم . إن لم يتم عمل هذا بوعى وعن قصد ، فإنها ستتحقق بشكل خفى من خلال القرارات التى تم تحقيقها فعلاً . يستحيل - إذن - الهروب من المشكلة بإخفائها ضمن مقدمات الاختيار التى لم يعبر عنها .

مشكلة درجة الإنجاز :

إن تحديد الأهداف لا يلغى عنصر القيمة فى القرار الإدارى . لهذا من الضرورى تحديد درجة تحقيق الهدف المنشود . فميثاق مدينة معينة أو أمر ما ، يمكنه تحديد دور إدارة الإطفاء على هذا الشكل : " حماية المدينة من الدمار بسبب الحرائق " ، ولكن هذا لا يعنى أن المدينة ترغب فى زيادة وسائل مكافحة الحرائق إلى حد القضاء على كل أخطار الحرائق - وهى مهمة مستحيلة بالطبع . بالإضافة إلى ذلك ، لا يكفى القول أن واجب إدارة الإطفاء هو التقليل من الخسائر" فى حدود الممكن" ؛ لأن إمكانية الحد من الخسائر تعتمد تحديداً على مبلغ المال المخصص لمكافحة الحرائق ووسائل الوقاية منها .

مسائل القيمة لا يمكن إبعادها عن مشكلة حماية المدينة من الحرائق ، إلا إذا تم تحديد ما يلى مسبقًا :

١ - يجب على رجال المطافئ أن يجتهدوا لتحديد قيمة خسائر الحرائق إلى عدد من الدولارات لكل نسمة .

٢ - يجب على مجلس المدينة أن يخصص قدر (Y) من الدولارات التى يسمح بتحقيق الهدف رقم (١) تبعًا للدراسات المنجزة بناءً على الإحصاءات . وهكذا لا تدخل القيم فى تحديد الأهداف فقط ، ولكنها تدخل أيضًا فى تحديد درجة كفاية الخدمات المستهدفة . إن تحقيق الأهداف يكون دائما مسألة درجة إنجاز .

قليلاً ما يتم تناول قضايا الدرجة فى عمليات "تحديد السياسة" كما تحدث فى مؤسساتنا الحكومية حينما يتعلق الأمر بتحديد أهداف الخدمات الحكومية . سوف يتم الحث فى الأجزاء اللاحقة من هذا الفصل على توسيع مسار تحديد السياسة ؛ ليشمل

تلك القضايا هى أمر مهم وجوهرى للحفاظ على التحكم الديمقراطى بالعناصر القيمية فى القرار . وسنرى أن جزءًا كبيراً من هذا الإصلاح الإجرائى يمكن تحقيقه عن طريق تعديل وتوسيع تقنيات الميزانية .

القيم التوزيعية :

حتى الآن ركزت المناقشة على القيم التى تشكل إجماليات ، بعبارة أخرى فإن المجتمع يقيّم الخسائر الناجمة عن الحرائق فى ضوء الدمار المادى مقدراً بالدولارات خلال السنة . إن هذه المناقشة لا تفرق بين خسارة قيمتها ١٠٠٠ دولار لحقت بمحل سميث وخسارة بنفس المقدار (١٠٠٠) دولار لحقت بمحل جونز . إن إدارة الشرطة حينما تعمل للحد من عدد السرقات ، لا تجعل أهميتها مختلفة حسب مكان وقوعها مثل السرقات التى تقع فى الشارع الثالث وأخرى فى الشارع الرابع (بنيويورك) .

ورغم ذلك فإن جميع القرارات الإدارية تتضمن مسائل القيمة " التوزيعية " ، وإن كان ذلك فقط بإقحام فرضية " الوزن المتماثل " . إن بناء ملعب فى الجانب الغربى لن يخدم الأطفال فى الجانب الشرقى . فإذا كان المركز الاجتماعى ينظم فصولاً للشطرنج فقد لا يكون جاهزًا للأشخاص الراغبين فى متابعة دروس الرقص .

إن العديد من مسائل التوزيع ذات طبيعة جغرافية ، ولكنها قد تتضمن أيضًا تمايزات اجتماعية أو اقتصادية أو عدداً آخر من التمايزات " الطبقية " . هنا نتحقق من أهمية هذه الاعتبارات فى الإدارة حينما نعلم أن هيئات الإدارة التقدمية والمحاكم الإدارية ، بل وحتى منظمات المساعدة الاجتماعية تهتم بقضايا التوزيع أكثر من اهتمامها بالقيمة الإجمالية .

وكما سنرى فيما بعد ، فإن قضايا التوزيع لها أيضًا أهمية كبرى عندما يكون عمل المنظمة متخصصًا بناء على " المنطقة " أو " العميل " وهنا فى هذه الحالات يتحدد هدف كل وحدة تنظيمية بمجموعة معينة من الأشخاص ومسائل قضائية قد يكون لها نتائج ذات أهمية كبيرة .

القاسم المشترك للقيمة - معيار الكفاءة :

من بين القضايا الجوهرية التى يتضمنها الوصول إلى قرار هى إيجاد القاسم المشترك بين القيمتين السالفتى الذكر : تكلفة منخفضة ونتائج كبيرة . كيف يتم الاختيار حينما تتعارض القيمتان؟ فبين الاختيارين A و B يمكن تصور أربع علاقات : إذا كانت I_A و I_B هما المدخلان التابعان لـ A و B على التوالى ، و O_A وO_B هما المخرجان التابعان لهما على التوالى ، فيمكن التعبير عن هذه العلاقات الأربع كالتالى :

١ - I_A أقل من I_B و O_A أكبر من O_B .

٢ - I_B أقل من I_A و O_B أكبر من O_A .

٣ - I_A أقل من I_B و O_A أقل من O_B .

٤ - I_B أقل من I_A و O_B أقل من O_A .

فى الحالتين الأولى والثانية يكون الاختيار واضحًا ، لكن الأمر يختلف فى الحالتين الثالثة والرابعة . بعبارة أخرى ، حينما يكون الاختيار A مكلفًا مقارنة مع الاختيار B ، ولكنه يعطى نتائج أقل ، فإن الاختيار B يكون أفضل بالطبع . ولكن حينما يتضمن الاختيار A تكلفةً أقل ونتيجةً أقل مقارنةً مع ، يجب الانتباه إلى التكلفة والنتيجة قبل الاختيار .

لقد سبق أن أشرنا إلى إمكانية حل هذه المشكلة ، فوراء كل القرارات الإدارية نجد حدودًا : "ندرة" الموارد المتاحة . هذه هى العلة الجوهرية التى تجعل الوقت والمال تكلفة . فبسبب كميتهما المحدودة ، يمنع استخدامها لهدف إدارى تحقيق الإمكانيات البديلة . لهذا يمكن إدراج الاختيار الإدارى بين بدائل كثيرة تتضمن نفس التكلفة ولكن بقيم إيجابية مختلفة .

إننا نسىء وضع اختيار إدارى إذا قدمناه كاختيار بين الحل A ذى التكلفة الضئيلة والنتائج الضعيفة ، والحل B باعتبار كلفته المرتفعة ونتائجه الكبيرة ؛ لأنه من الواجب استبدال A بحل ثالث هو C يضم A علاوةً على الأنشطة البديلة والممكنة

بواسطة الفرق فى التكلفة بين A و B . فى هذه الحالة يعود الاختيار إلى مقارنة النتائج الممكن تحصيلها باستعمال موارد ثابتة فى الأنشطة البديلة لـ BوC . إن كفاءة سلوك معين هى نسبة النتائج التى يمكن أن يوفرها هذا السلوك إلى أقصى حد للنتائج الناجمة عن سلوكيات بديلة للسلوك المعطى .

إن معيار الكفاءة يفرض اختيار البدائل التى يترتب عليها أفضل النتائج من أجل تخصيص موارد معينة .

يجب الانتباه إلى أن هذا المعيار لا يمنح طرحًا مشتركًا إذا هو وفر قاسمًا مشتركًا يسمح بمقارنة البدائل الإدارية . إن مشكلة مقارنة القيم التى تم الحصول عليها من خلال القرارات المختلفة تبقى قائمة ، بالرغم من أنه تم اتخاذ جميع القرارات على ضوء استخدامات بديلة لنفس الموارد . وبالتالى فإن معيار الكفاءة لا يحل المشكلة ولا يجنبنا قابلية المقارنة .

ملحوظة حول مصطلح "الكفاءة" :

لقد اكتسب مصطلح "الكفاءة" ، خلال العقد الماضى ، مجموعة من الإيحاءات المغلوطة التى تربط بينه وبين نظرية ميكانيكية الإدارة التى همها الأساسى الربح ، حيث يلعب العامل الزمنى دورًا أساسيًا . وقد نتجت هذه الوضعية عن الاستعمال العشوائى لهذا المصطلح من طرف المبالغين فى الحماس فى حركة الإدارة العملية . ومع هذا لا يوجد فى اللغة أى مصطلح آخر قريب يوفى بمعنى الكفاءة لتمثيل المفهوم الذى تم وصفه فى هذا الفصل . لقد استعملت المصطلح وأنا آمل أن يفهمه القارئ بالمعنى الذى عرفته ، وأن يكون قادرًا على التفريق بين الإيحاءات السلبية التى يمكن أن تكون فى ذهنه مسبقًا .

حتى نهاية القرن التاسع عشر ، كان مصطلحا "الكفاءة" ، و"الفاعلية" يعدان مترادفين . فمعجم أكسفورد يعرِّف معنى كلمة كفاءة على أنها "الملاءمة أو القدرة على تحقيق الهدف ، أو النجاح فى تحقيق الهدف المنشود أو القدرة الكافية ، والفعالية ، والقوة على التأثير" .

ولكن مصطلح "الكفاءة" أخذ فى السنوات الأخيرة معنى آخر وأصبح يعنى العلاقة بين المدخلات والمخرجات [٤] . وحسب موسوعة العلوم الاجتماعية :

إن مصطلح الكفاءة يعنى العلاقة بين المدخل والمخرج ، بين الجهد والنتيجة ، وبين الإنفاق والدخل ، بين التكلفة والمتعة الناتجة عنها ، وهو مصطلح حديث نسبياً . فهو لم يفرض نفسه بهذا المعنى المحدد ، فى مجال الهندسة إلا خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، وداخل الأعمال التجارية والاقتصاد منذ بداية القرن العشرين [٥] .

قادة حركة الإدارة العلمية للعمل أعطوه معنى ثالثًا . سأقتبس مرة أخرى ما جاء فى موسوعة العلوم الاجتماعية .

يمكن أن نحدد تاريخ تأسيس الإدارة العملية الحديثة ، بالدراسة التى قام بها إف . دبليو . تايلور تحت عنوان نظام العمل على أساس المقاولة أو القطعة ، والتى يصف فيها الطريقة الرائدة التى كان يستعملها لتحديد معايير الأداء الوظيفى فى مصنع الفولاذ فى ميدفيل . فبتحديد هذه المعايير ، أصبح من العادة أن يشار إلى الأداء الحقيقى منسوبا إلى الأداء النموذجى بفاعلية العمل ، وهذا الاستعمال يختلف شيئ ما عن ذاك الذى كان عند المهندسين الميكانيكيين الذين كانوا يستخدمون هذا المصطلح ليشيروا إلى النسبة بين مخرج حقيقى و مدخل حقيقى [٦] .

إن هارينجتون إميرسون ، وهو رائد آخر من رواد حركة الإدارة العلمية ، كان يفضل مصطلح "هندسة الكفاءة " ويعرِفه على أنه" العلاقة بين ما تحقق وما كان بالإمكان تحقيقه " . وهو يتكلم فى هذا السياق عن " نسبة كفاءة العامل" [٧] .

---

(٤) من التطبيقات المبكرة لفكرة الهندسة فى المجال الاجتماعى هو مفهوم F. Y. Edgeworth الذى عرّف الكفاءة فى كتابه Mathematical Physics (London: Kegan Paul, 1881) كما هى معرّفة فى هذه الدراسة : ...."لذلك فإن الكفاءة تعنى : أن محركًا ما أكثر كفاءة من الآخر إذا كانت كمية الوقود المستهلكة من الأول تساوى نفس الكمية المستهلكة من قبل الأخير ، وكمية الطاقة التى ينتجها الأول أكبر من التى ينتجها الآخر"

(٥) Efficiency, *Encyclopaedia of the Social Sciences*, 5:437

(٦) Loc. cit.

(٧) Horace Bookwalter Drury, Scientific Management (New York: Columbia University Press, 1915),pp. 114,115.

يجب الانتباه هنا إلى أن هناك فرقًا بين احتساب نسبة المدخل والمخرج فى العلوم الفيزيائية والعلوم الاجتماعية . فبالنسبة للمهندس يقاس كل من المخرج والمدخل بمعيار الطاقة . فقانون المحافظة على الطاقة يجعل مخرج الطاقة المفيدة لا يتجاوز مخرجها . من هنا ينشأ مصطلح الكفاءة " التامة " ناشئًا عن وضعية يتساوى فيها المخرج مع المدخل . أما فى العلوم الاجتماعية فنادراً ما نقيس المخرجات والمدخلات بوحدات مقارنة ، وحتى إذا قمنا بذلك ، كما هو الحال فى المقارنة بين تكلفة الوقاية من الحرائق والخسائر الناجمة عن حريق معين فلا يوجد قانون للمحافظة على الطاقة ، الذى يمنع المخرج من تجاوز المدخل . لهذا يجب أن يعاد تعريف مفهوم الكفاءة إذا أردنا استخدامه . فى الحقيقة إن مفهوم الكفاءة التامة (الكاملة) لن يكون ضرورياً فى هذه الدراسة . إن المشكلات الحقيقة كما تقدم نفسها للإدارى تهتم دائمًا بالكفاءات النسبية ، وهو ما يجعل قياس الكفاءة المطلقة غير ضرورى . علاوةً على ذلك ، لا تحتاج النظرية إلى قياس حسابى للكفاءة ، إنها تحتاج فقط إلى مقارنة بين كفاءة حلين بديلين ، أيهما أقل أو أكثر . وفى هذا السياق فإن تحديد الكفاءة يكون كنسبة مخرج إلى مدخل وكنسبة مخرج حقيقى إلى أقصى حد ممكن لنفس الشىء .

مماثلة اقتصادية :

يمكن أن نرى أن مصطلح الكفاءة كما يتم تطبيقه على القرارات الإدارية ، فهو متماثل تمامًا مع مفهوم زيادة المنفعة فى النظرية الاقتصادية . وليس هناك تأكيد بأن معيار الكفاءة يفرض نفسه على قرارات رجال الإدارة . ويكون الأمر كذلك إذا كان هؤلاء عقلانيين ، كما أنه ليس هناك تأكيد بأن العقلانية سمة مشتركة للسلوك الحقيقى . من جهة أخرى ، إن مذهب زيادة المنفعة تم توضيحه فى الاقتصاد على أنه مذهب توضيحى ، أى أنه وصفى للسلوك الحقيقى فى السوق . يجب أن يبقى هذا الفرق بين هذين المقترحين عالقًا فى الأذهان .

إن التماثل بين الاقتراحين يمتد إلى الفرضيات التى يقومان عليها . الفرضية الأولى تطرح ندرة الموارد المتاحة ، والثانية تجعل الأنشطة المقصودة أنشطة "أدائية" ، بمعنى أنها أنشطة تنفذ بسبب القيم الإيجابية التى تنتجها فى شكل هذه النتيجة أم تلك .

ثالثًا : أن كلاً من الاقتراحين يتضمن قابلية مقارنة القيم التى تحدد على ضوئها قيمة النتائج ، وهى قابلية مقارنة ذاتية على الأقل . (لقد سبق أن نوقشت هذه الفرضية فى الجزء السابق) .

إن اتساع وعمق هذا الحقل من التماثل ستتضح أكثر تبعًا لتطور المناقشة ، وسنرى أن من الممكن طرح قضية القرارات الإدارية إلى مسألة أو مشكلة فى ضوء نظرية الإنتاج ، وسنرى أن المفاهيم والنظريات التى طورتها النظرية الاقتصادية يمكن تطبيقها بشكل واسع على القرارات الإدارية .

النقد الموجه لمعيار الكفاءة :

كثيرًا ما توجه انتقادات عنيفة لاستعمال معيار "الكفاءة" ؛ كموجِّه للإدارة [(٨)] . ولا يهمنا من هذا النقد ما انصبّ منه على تعريفات للمصطلح التى تختلف عن تلك المقترحة هنا . ومنها ما ينتقد الكفاءة ويساوى بينها وبين "الاقتصاد" و"تخفيض النفقات" . والتعريف المعمول به هنا لا يوحى بأن النفقات القليلة لا تلغى كون النفقات القليلة – أو النفقات الكبيرة المناسبة لمقامها – شيئًا محبذًا إذا ما أخذت وحدها بمعزل عن باقى الأشياء . لقد اكتفينا بالتأكيد على أنه إذا كان من الممكن الحصول على نتيجتين بنفس المبلغ المخصص للنفقات ، فيجب اختيار أكبرها . والقاعدة العامة هنا أن المقارنة بين مبلغين للنفقات مختلفين فى أهميتهما – لا تتم إلا إذا ترجمناهما بتكلفة الفرصة ، أى إذا عبرنا عنهما بمعايير النتائج البديلة .

الكفاءة الميكانيكية :

وهناك من عارض "الكفاءة" ، لأنها تقود إلى تصور "ميكانيكى" للإدارة . وهو اعتراض ناتج من فهم مختلف تمامًا عن الفهم المعمول به هنا . إن العمل بمعيار واحد فقط للاختيار بين خيارات مختلفة لا يحد بأى حال من الأحوال من التقنيات الإدارية

(٨) انظر إلى الأمثلة التى استشهد بها Marshal E. Dimock, "The Criteria and Objectives of Public Administration," in The Frontiers of Public Administration, ed. Gaus, White, and Dimock, pp. 116-133.

التى يمكن استخدامها فى تحقيق الاختيارات ، ولا يمكنه اختزال دور الإدارى فى تحديد القرارات كما سنرى ذلك فيما يلى . علاوة على ذلك ينسجم معيار الكفاءة تماماً مع التصور الذى يضع العواقب الاجتماعية للإدارة فى صدارة تأثيراتها الحاسمة .

"الغاية تبرر الوسيلة" :

تياران آخران من هذا النقد يؤكدان أن معيار الكفاءة يؤدى إلى علاقة غير سليمة بين "الغاية" و "الوسيلة" . من جهة ، يتم الإدعاء بأن الغاية تسمح بتسويغ كل الوسائل الملائمة لمصلحة الكفاءة . وكما أشرنا إلى ذلك فى الفصل الرابع فإن مصطلحى "وسيلة" و "غاية" يجب استعمالهما بعناية لتفادى التناقضات . لهذا فضلنا التمييز بين مظهرين من البدائل : جانب القيمة والجانب العملى والواقعى . ويكفى تحديد هذا الأمر : إذا أخذ تقييم نتائج النشاط الإدارى كل عناصر القيمة المهمة للبدائل الإدارية بعين الاعتبار ، فإنه يتم تفادى خضوع الوسيلة للغاية غير اللازم .

الكفاءة "القاسية" :

ويعاب على الكفاءة ، من جهة أخرى ، أنها توجه كل الاهتمام إلى الوسائل وتهمل الغايات . وقد أجبنا على هذا الاتهام بإبراز الدور التكاملى الذى يلعبه التقييم فى استعمال معيار الكفاءة . يمكن قبول أن الكفاءة ، كقضية علمية ، تهتم أساساً بـ "الوسائل" ، وأن كفاءة الخدمة تكون كذلك بالقياس إلى عدد كبير من الغايات المختلفة . ولكن الاقتصار على اعتبار عملية التقييم خارج مجال العلم وأن مواءمة الوسائل والغايات هى العنصر الوحيد فى قضية القرار الذى يسمح بحل إيجابى ، إن الاقتصار على هذا لا يعنى إغفالنا للغايات المحققة بفضل الكفاءة . إن هذه الكفاءة ، سواء فى نظام ديمقراطى أو شمولى ، هى المعيار المناسب الذى يطبق على العنصر الحقيقى فى قضية القرار . والمعايير الأخلاقية الأخرى يجب تطبيقها على قضية التقييم .

إن فكرة الفصل الكلى بين الوسائل و"الغايات" هى ما يجمع بين هذه الأنواع من الانتقادات . وقد سبق أن رأينا أن التمييز الوحيد المقبول هو القائم بين العناصر الأخلاقية والحقيقية للقرار . ومع ذلك فحينما نطبق معيار الكفاءة على الأوضاع

الإدارية ، فإننا نميل غالبًا إلى استبدال التمييز الأول بالثانى ، وهو استبدال ينتج عنه حتما تصور ميكانيكى أكثر ضيقًا للكفاءة ، سبق أن انتقدناه .

يمكن توضيح طريقة الاستبدال تلك باختصار . فالعنصر الأخلاقى للقرار يتكون من اعتراف وتقدير كل عناصر القيمة الملازمة للخيارات البديلة . والقيم الأساسية المستهدفة ، يعبر عنها عادة باعتبارها "نتائج" النشاط الإدارى الذى هو نفسه عنصر قيمى محايد . يقود ذلك إلى عزل قيمتين :

١ - القيم الإيجابية المعبر عنها كـ"نتائج" .

٢ - القيم السلبية ، أو تكلفة الفرصة ، المعبر عنها بمعايير التكلفة الزمنية أو التكلفة النقدية .

فى الحقيقة إن اعتبار النشاط الإدارى محايداً على مستوى القيم هو إجراء فيه تجريد للواقع ويبقى مقبولاً فى حدود واسعة ، ولكنه يلغى قيمًا إنسانية ذات أهمية فائقة إذا دفعنا به إلى أقصى حده . وهذه القيم يمكنها أن تشمل شروط أداء الأجور وشروط العمل (لهذه المصطلحات) بالنسبة لأعضاء المجموعة التى تنفذ النشاط .

باستطاعتنا ذكر بعض عناصر القيمة بشكل أوضح :

١ - لا يمكننا اعتبار أجور الموظفين محايدةً قيميًا إذا تم قياس الكلفة بمعايير نقدية . وعلى العكس من ذلك يجب أن تكون ضمن القيم المعمول بها خلال القرار .

٢ - لا يمكن اعتبار وتيرة العمل عنصراً محايداً قيميًا ، وإلا وجب الاستخلاص من ذلك أن تسريع العمل هو شىء مرغوب فيه دائمًا .

٣ - لا يمكن اعتبار الجوانب الاجتماعية للعمل عنصراً محايداً قيميًا . إذ ينبغى على القرار أن يعطى وزنًا للعواقب الاجتماعية والنفسية المتصلة بتبديل نوع من أوضاع العمل بنوعٍ آخر .

٤ - من المفروض النظر إلى سياسات الأجور والترقية وغيرها ، لا من زاوية التحفيز ونتائج الكفاءة فقط ، بل من منظور العدالة التوزيعية لأعضاء المجموعة أيضًا .

يجب التأكيد على أنه حينما يكون اختيار معين بين مجموعة من البدائل يتضمن اختلافًا قيميًا ملحوظًا فى نشاط العمل ، فمن الضرورى إقحام هذا الاختلاف ضمن القيم المهمة للوصول إلى القرار .

الانحياز التقييمى :

من الأخطاء التى غالبًا ما يتم الوقوع فيها عند تطبيق معيار الكفاءة – أنه عند تقييم البدائل يتم تضمين القيم المنتقاة مسبقًا فقط بوصفها أهدافًا للنشاط الإدارى المعين الذى هو موضوع الدراسة . إن تأثيرات بعض الأنشطة الإدارية محصورة فى ميدانٍ محدودٍ جداً ، ونتائجها غير المباشرة لا تخلق صعوبات كثيرة . فلأنشطة رجال المطافئ عامةً أثر على أهمية الخسائر الناجمة عن الحرائق ، ولكن ليس لها علاقة بمشاكل الترفيه والتسلية فى المجتمع (إلا إذا كثر عدد المهتمين بإطفاء الحرائق) . وهكذا يمكن لقائد رجال المطافئ ألا يعير القيم الترفيهية اهتماماً حين يتخذ قراراته . إنه من حسن الحظ أن تكون عواقب الأنشطة الإنسانية منفصلة عن بعضها تمامًا ، وإلا كان اتخاذ قرارات عقلانية أمرًا مستحيلاً [٩] . لكن حقيقة أنه ليس للأنشطة آثار غير مباشرة ذات أهمية من ناحية القيمة ، لا يسوِّغ جهلنا لحدوث هذه الآثار فى الواقع . بعبارةٍ أخرى فقائد رجال المطافئ ليس من حقه كذلك تجاهل إمكانية حصول حوادث الحريق فى تحديد السرعة التى يجب أن تستجيب بها وسائله للإنذار بالخطر .

كل هذا يبدو طبيعيًا ، لكننا سنخصص جزءًا كبيرًا من الفصل اللاحق لإبراز هذا الأمر ، ألا وهو أن رجال الإدارة فى الواقع يسقطون عنهم كل مسؤولية فيما يخص نتائج أنشطتهم الإدارية غير المباشرة ، حينما يتخذون قراراتهم [١٠] . ونحن نعارض

(٩) انظر صفحات ٩٤-٩٥ ، supra

(١٠) من أجل توضيح أفضل لحماية المسؤولية الإدارية للتأثيرات غير المباشرة انظر : Karl E. Strom-Case Re- sen, "The Usefulness of Central Review of Bureau Communications," ports in Public Administration, No. 16 تم تجميعه من طرف لجنة خاصة بمواد البحث ، لجنة الإدارة العامة ، مجلس أبحاث العلوم الاجتماعية .(Chicago: Public Ad-ministrationService, 1940) يفترض التحليل الكلى أن المعيار السائد هو الملائمة التنظيمية لإمكانية إعطاء التأثير غير المباشر أهمية إدارية أم لا .

من وجهة النظر هذه . والرأى المضاد وهو أنه يجب على رجل الإدارة ، وهو فى خدمة هيئة عامة فى دولة ديمقراطية ، أن يعطى الأهمية اللازمة لكل قيم المجتمع التى تتفق مع نشاطه ، والتى يمكن التأكيد على أنها ليست غريبة عنه ، وأنه لا يحق لرجل الإدارة هذا ، أن يهتم فقط بالقيم المنوطة بمسؤولياته . تحت هذه الشروط فقط ، يكون مشروعًا اعتبار معيار الكفاءة معيارًا صالحًا وجيدًا للعمل [١١] .

وبالطبع على المستوى العملى فإن مدى الاعتبارات التى يمكن لرجال الإدارة إعطاءها للتأثيرات غير المباشرة ، محددة بدرجة كبيرة بالاعتبارات النفسية المتناولة بالتفصيل فى الفصل الخامس . إن مجموعة من التأثيرات ليست مرتبطة مباشرة بهدف المنظمة ، وسيتم بالضرورة تجاهلها ؛ لأن مجال اهتمام رجل الإدارة محصور جدًا ؛ ولأن الوقت المتاح لأخذ القرارات يكون فى الغالب محدودًا جدًا .

عناصر القرار الحقيقية [١٢] :

رأينا أن المعيار الذى يطبقه رجل الإدارة على المشكلات الحقيقية هو معيار الكفاءة ، وأن الموارد والمدخلات اللتين تحت تصرفه محدودتان جدًا . وليس من اختصاصه وضع إصلاحات اجتماعية وسياسية مثالية معينة . إن مهمته هى أن يدفع بإمكانية تحقيق الأهداف الحكومية نحو أقصى حد (على افتراض أنه تمت الموافقة عليها) ، بتوظيف الموارد المحدودة التى هى تحت تصرفه . إن مكتبة عامة " جيدة " من وجهة نظر إدارية ليست تلك التى تحتوى على كل الكتب المنشورة ، ولكنها تلك التى استخدمت الموارد المحدودة المتاحة ؛ لتكوين مجموعة جيدة من الكتب على قدر الإمكان فى ظل هذه الظروف .

---

(١١) يجد ديوى السمة الرئيسية فى هذه التأثيرات والتى تميز بين التعامل العام والخاص . انظر : The Public and Its Problems, pp. 12-13

(١٢) يعتمد هذا الجزء على Herbert A. Simon, "Comparative Statistics and the Measurement of Efficiency." National Municipal Review, 26:524-527 (Nov., 1937).
"إحصاءات مقارنة وقياس الكفاءة" المجلة المدنية الوطنية ، ٢٦ : ٥٢٤-٥٢٧ (تشرين ثانى ، ١٩٣٧) .

حينما يؤخذ قرار ما بدافع معيار الكفاءة ، يكون ضرورياً توافر معرفة تجريبية خاصة بالنتائج المتصلة بكل خيار بديل . ليكن مثالنا وظيفة بلدية وهى إدارة المطافئ والتى يكون هدفها هو تقليص مجموع الخسائر الناتجة عن الحريق ، وتكون نتائجها مقاسة بناءً على هذه الخسارة .

إن مدى الخسائر رهين بعوامل كثيرة منها عوامل طبيعية (تواتر الرياح القوية ، السقوط الكثير للثلوج ، البرد القارس ، الجو الحار والجاف ، الزوابع ، العواصف ، الأعاصير ، الزلازل والفيضانات) ، عوامل بنيوية وأخرى مرتبطة بالبناء والسكن (موقع خطير ، أنواع الأسقف ، المواد المستعملة فى البناء ، اتساع البنايات ، نوع البناء ، الحواجز المادية ، الأخطار المرتبطة بعدد القاطنين) ، عوامل بشرية (إهمال ، حرائق مقصودة) ، وأخيراً كفاءة إدارة الإطفاء . ستكون الخسائر دالة لكل هذه المتغيرات ، ومن ضمنها كفاءة إدارة الإطفاء نفسها . يجب - إذن - على قائد هؤلاء إذا أراد أخذ قرارات ذكية أن يعرف بأى طريقة تؤثر أنشطة مصلحته على الخسائر .

فكيف تقوم إدارة الإطفاء بمهمتها ؟ إنها تفتش البنايات بقصد إزالة أخطار الحريق وتقوم بحملات توعية ضد الإهمال ، وتكافح الحرائق ، وتدرب رجال المطافئ ، وتبحث وتتابع قضايا مرتكبى جرائم الحريق .

لكننا نستطيع الدفع بتحليلنا إلى ما هو أعمق ، ألا وهو : ما هى تركيبة عملية محاربة الحرائق ؟ يجب إيصال وسائل الإطفاء إلى مسرح العمليات ، وتهيئة خراطيم الماء ، وضع وتوجيه الماء نحو ألسنة اللهب ، ونصب السلالم ، وتغطية الأمتعة للحد من الدمار الناجم عن المياه . يمكن تحليل كل من هذه الأنشطة إلى جزأين . ماذا تتضمن تهيئة خراطيم مياه الإطفاء ؟ أولاً : الحصول على خراطيم المياه وصيانتها . ثانيًا : يجب توفير الأدوات اللازمة لنقل الخراطيم وصيانتها . ثالثًا : توظيف وتدريب رجال المطافئ . رابعًا : ينبغى على رجال الإطفاء أن يصرفوا بعض الوقت والطاقة فى مد الخراطيم .

إن آخر مستوى من التحليل مرتبط بتحديد تكلفة كل عنصر من عناصر هذه المهمة . وهكذا يمكن الحفاظ على كل المعلومات المتعلقة بعمليات محاربة الحرائق بتدوينها فى

سجلات حسابات المدينة . إن مشكلة الكفاءة تكمن فى تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر الأداء المعينة ، على أى مستوى من مستويات التحليل هذه ، ومساهمة كل عنصر فى إنجاز أهداف إدارة الإطفاء . وحالما عرفنا هذه التكلفة وهذه المساهمة ، يصبح ممكنًا الجمع بين مختلف عناصر الأداء بحيث تحد من الخسائر الناجمة عن الحرائق إلى أقصى حد .

يمكننا تنفيذ تحليل الوضعية الإدارية إلى أربعة مستويات متمايزة على الأقل . فى المستوى الأعلى يتعلق الأمر بقياس النتائج ، ودرجة إنجاز أهداف المؤسسة ، ويجب بعد هذا دراسة عناصر الأداء الإدارى المساهمة فى هذه النتائج ، ثم المدخل المقاس بمعيار المجهود . وأخيراً يمكن تحليل المجهود بمعيار التكلفة النقدية .

سيرى صاحب العقل الرياضى فى هذه البنية مجموعة من المعادلات المتطابقة تمامًا مع "وظائف الإنتاج" عند الاقتصاديين . المعادلة الأولى تعبر عن نتائج الحكومة كدالة لوظيفة أداء أنشطة معينة . المعادلات الأخرى تعبّر عن وحدات الأداء هذه كدالات لوحدات أداء أقل مباشرة ، وهذه الأخيرة تكون بمعيار الجهد ، ويكون الجهد فى النهاية معبّراً عنه كدالة للنفقات . إن قضية الكفاءة ترتبط بإيجاد أقصى حد لوظيفة ، على اعتبار أن إجمالى النفقات يكون ثابتًا .

تحديد وظائف الإنتاج الاجتماعى :

يستخلص من الاعتبارات السابقة أن الجزء الحقيقى من عملية اتخاذ القرار ، القابل للمعالجة العلمية ، يتجلى فى تحديد وظائف إنتاج الأنشطة الإدارية . يتعلق الأمر بمهنة بحث لم يتم الاقتراب منها .

إن التقدم باتجاه يتضمن فهم هذه الوظائف يتطلب سلسلة من المراحل المحددة بدقة :

١ - يجب تحديد القيم أو الأهداف المتصلة بكل نشاط بمعايير تسمح بملاحظتها وقياسها .

٢ – يجب وضع تفصيل حسابى للمتغيرات ، الإدارية والخارجة عن إطار الإدارة ، المحددة لدرجة إنجاز هذه الوظائف .

٣ – يجب إجراء تقصيات ملموسة وتجريبية عن الكيفية التى تتغير بها النتائج حينما يقع تغيير على المتغيرات الخارجة عن إطار الإدارة أو المتغيرات الإدارية .

إننا قد لا نبالغ حينما نعطى قيمةً كبيرةً جداً للحقل الضرورى ، ولصعوبة برنامج البحث الذى يمكّننا من تحقيق تقدم ملموس فى معرفة هذه الوظائف . حتى الآن يتعلق التقدم الأساسى المتحقق بالخطوة الأولى (١٣) ، والدراسات التجريبية المتعلقة بالمرحلتين الثانية والثالثة تعد غير موجودة (١٤) .

ولكن ومهما تكن صعوبة البحث ، فإنه يبقى لا غنى عنه . فمن الصعوبة بمكان إدراك الكيفية التى تلعب بها العقلانية دوراً مهماً فى صياغة القرارات الإدارية ، إلا إذا عرفنا – ولو بطريقة تقريبية – وظائف الإنتاج . ولا يمكننا كذلك تجنب المشكلة عن طريق التعلق بـ "الحس السليم" للإداريين– أى "حدسهم" و"بصيرتهم العملية" فى أثناء التعامل مع مواقف تم تأهيلهم لمواجهتها خلال "تجربة طويلة" . فكل من اقترب من المواقف الإدارية يمكنه أن يشهد على عدم وجود عامل ارتباط بين قدرة الإداريين وثقتهم فى القرارات التى يتخذونها إلا إذا تعلق الأمر بعلاقة عكسية . إن الأكثر كفاءة بين هؤلاء الإداريين هو أول من يعترف بأنه يتخذ قراراته ،عموماً ، تبعاً "لحدسه" وأن الثقة التى يظهرها ليست إلا الدرع الذى يحتمى به الرجل العملى ومرءوسيه من شكوكهم .

يتم فى الواقع اتخاذ قرارات هامة جداً يومياً لها صلة بتخصيص موارد لأهداف متعارضة ، خاصة فى المنظمات غير التجارية ، حيث تؤخذ قرارات فى غياب كامل لأبسط دليل مؤكد لمصداقيتها . إن السبب الرئيسى لذلك ، طبعاً ، هو صعوبة تحديد

(١٣) لمزيد من المراجع حول هذا الموضوع انظر :

Riddley and Simon, op. cit., pp. 68-74.

(١٤) Herber A. Simon et al., Determining Work Loads for Professional Staff in a Public Welfare Agenvcy (Bereley: Bureau of Public Administration, University of California, 1941).

وظائف الإنتاج الحقيقية ، (ماعدا فى) الأعمال التجارية التى يكون منتجها ملموسًا نسبيًا .

لا يمكن اعتبار معرفة مدى ابتعاد القرارات الحقيقية عن العقلانية انتقادًا للإداريين : فسواء أكان الإدارى يملك المعلومات الضرورية لأخذ قراراته بعقلانية تامة ، أم غير مالك لتلك المعلومات ، فإن من الواجب عليه أن يتصرف بغض النظر عن ذلك . ولكن الأمر يتعلق بانتقاد الأعذار التى تجعل من جهله فضيلة ، وتشكك فى الحاجة إلى برامج واسعة للبحث فى هذا الاتجاه [١٥] .

ربط تحديد المهام بالكفاءة :

تستحق العلاقات بين معيار الكفاءة والمشكلات التنظيمية تعليقًا مقتضبًا . ففى فصلٍ سابقٍ لاحظنا أن التخصص فى المنظمات يتبع خطوطًا وظيفية . هذا التحديد الوظيفى يتضمن تحليل هدف المنظمة أهدافًا فرعية ، بحيث يتعين لكل وحدة تنظيمية هدف فرعى أو أكثر .

وهكذا ، يمكن تقسيم إدارة الإطفاء إلى مكتبٍ للوقاية من الحرائق ، وعددٍ من الأقسام الخاصة بمكافحة الحرائق . وتكون الوقايةً بذلك هى هدف المكاتب ومهمتها الأولى ، أما هدف الأقسام الأخرى فهو إخماد الحرائق . والإدارة الصحية يمكنها أن تضم قسمًا للأمراض المعدية وقسمًا للعناية بالأمهات قبل الولادة ، وقسما مهمًا للإحصاءات .. إلخ ويمكن أن نجد أمثلة مشابهة لهذا فى كل مجالات الخدمة الحكومية .

ينشأ عن هذا الأمر تسلسل فى الوظائف والأهداف المناسبة لتسلسل الأقسام والمكاتب فى المؤسسة . وبشكل عام ، فإن الترتيب التسلسلى للوظائف يطابق علاقة الوسائل – الغاية . يمكن مثلاً تصور الخسائر الناجمة عن الحرائق كمنتج لعدد

---

(١٥) حتى برنارد Barnard ، الذى غالبًا ما ينقذه حسه النقدى من مغالطة كونه "رجلاً عمليًا" ، يصدقِ الملكات البديهية وبصلاحية أكبر مما تبدو . انظر ما كتبه تحت عنوان "Mind in Every-day Affairs," الذى أعيدت طباعته كفهرسٍ فى The Functions of the Executive, pp. 301-322 .

الحرائق بمعدل الخسائر الناتجة عن كل حريق . وهكذا فإن إدارة الإطفاء يمكن أن تقلل من عدد الحرائق ثم من معدل الخسارة فى كل حريق كأهداف فرعية ، ومن ثم إناطة هذه الأهداف إلى وحدات فرعية فى المنظمة . هنالك العديد من المتطلبات السابقة والضرورية من أجل التحديد الفعال للمهام . أولها ، كما أشرنا إلى ذلك سابقًا ، ضرورة تفرع الهدف العام إلى أهداف فرعية مرتبطة بها بعلاقة وسيلة – غاية . ولكن يجب – فضلاً عن هذا – أن تكون تقنية النشاط ممكنة لجعل عمل المؤسسة قابلا للتجزئة ، بحيث تتكفل كل وحدة بتحقيق هدف جزئى واحد فحسب . وهكذا سيكون من غير المجدى تقسيم مركز ترفيهى إلى عدد من الأقسام مثل "الإحساس بالوطنية" ، و"الصحة" و"الرفاهية " وقسم "التربية " .وحتى إذا استطعنا تصور جعل هذه الأهداف أهدافًا فرعية للعمل الترفيهى ، فسيكون مستحيلاً تصور مشروع منظمة تتقاسم المسؤوليات فيها وحدات مختلفة ، بحيث لا تتكفل كل واحدة منها إلا بهدف واحد فحسب من هذه الأهداف .

قيمة وحدود المهام :

إن ما يسمى بـ "المبدأ الوظيفى" للمنظمة يمكن رؤيته على أنه ذو طبيعة معقدة نوعًا ما . إنه يفترض إمكانية توازى تحديد الوظائف للأهداف والأنشطة . فحينما يغيب هذا التوازى ، فإن تحليل الهدف إلى مكوناته لا يوفر أساسًا للمنظمة .

وإذا كانت قيود تحديد المهام ظاهرة للعيان ، فإن بعض قيم هذا التحديد تكون بدورها واضحة أيضًا . والسبب هو أنه إذا تم توجيه أنشطة وحدة تنظيمية باتجاه هدف محدد بدقة ، فإن مشكلة اتخاذ القرار داخل هذه الوحدة يكون مبسطًا بصورة مماثلة . من الممكن ربط هدف المنظمة بعناصر القيمة الواجب أخذها بالاعتبار عند تقدير الخيارات . فالقسم المكلف بالوقاية من الحرائق عليه فقط اعتبار أثر أنشطته على عدد الحرائق الممكن حدوثها .

ومن جهة أخرى إذا لم يكن تحديد المهام واقعيًا – وفى ذلك فى حالة عدم مطابقة الصورة التقنية – فإنه قد يؤدى إلى تدهور جودة القرارات . والسبب أنه فى هذه الحالة ستكون القيم المتأثرة بأنشطة الوحدة والتى لا أهمية لها فى الهدف التنظيمى مغفلة فى عملية اتخاذ القرار .

التخصص على ضوء "المنطقة" و"العملاء" :

لم يكن هنالك إدراك فى كتب إلى أن التخصص على ضوء "المنطقة" و "المستفيدين" ليس فى الحقيقة إلا شكلاً خاصاً من أشكال تحديد المهام . ينجم هذا كما بينا ذلك عن أن التعريف الكامل لهدف ما يجب أن يتضمن تحديداً خاصًا لمجموعة الأشخاص الذين تشير إليهم القيمة المذكورة .

إن مصلحة المطافئ بمنطقة بدنك Podunk ، على سبيل المثال ، لم يكن هدفها "التقليل من الخسائر الناجمة عن الحرائق ككل" ولكن "التقليل من الخسائر الناجمة عن الحرائق بمنطقة بدنك فقط" .

فإذا كان التخصص على ضوء المستفيدين شكلاً من أشكال تحديد المهام ، فإن المفروض فيهما ، لإعطاء أحسن النتائج ، أن يحققا شروط التحديد الفعال للمهام :

١ – يجب أن يكون ممكنًا من الناحية التقنية ، تقسيم نشاط وأهداف المنظمة على أساس خطوط وظيفية .

٢ – لا يجب أن تؤثر أنشطة العمل المنفصلة هذه على مختلف الوحدات المكونة ، وعلى القيم الخارجة عن المهام المحددة .

ويمكن توضيح النقطة الأولى بالرجوع مرة أخرى إلى مثال المصلحة الصحية . إنه ليس بالإمكان تقنيًا تقسيم برنامج لمحاربة الأمراض المعدية إلى قسمين ، قسم يهدف إلى التقليل من هذه الأمراض بين الرجال وآخر بين النساء .

والنقطة الثانية سنتناولها بالتفصيل فى الفصل العاشر . نحتاج إلى التوضيح من أجل التذكير بالمقالات الصحفية المتكررة التى يكون موضوعها البنايات التى تلتهمها نيران الحرائق ؛ لأن مصلحة المطافئ ترفض أو هى غير قادرة على تجاوز حدود اختصاصها .

الكفاءة والميزانية [١٦] :

لتوضيح تطبيق عملى لطريقة فهم الموضوع المعتمد فى هذا الفصل ، يمكننا أخذ عملية إعداد الميزانية العامة فى الاعتبار ، ودراسة الشكل الذى يجب أن تأخذه هذه العملية ليكون مطابقًا لمتطلبات العقلانية .

لقد أكدنا أن مفهوم الكفاءة يتضمن تحليلاً للموقف الإدارى على ضوء عنصرين اثنين للقيمة ، الأول إيجابى (النتائج المراد تحقيقها) ، والثانى سلبى (التكلفة) . ومن أجل التنفيذ العملى لهذا التحليل نحتاج إلى أسلوب أو طريقة وجود تقنية تسمح لرجل الإدارة بمقارنة مختلف خيارات النفقات ، على ضوء النتائج والتكلفة . سوف توفر الميزانية القاعدة لمثل تلك المقارنة .

ويكمن جوهر عملية الميزانية العامة فى أنها تتطلب تبنى خطة شاملة لجميع المصاريف المزمع القيام بها فى فترة زمنية محددة . لكن إذا استعملت الميزانية كوسيلة للتحكم فى الكفاءة ، فلابد من إدخال تحسينات جوهرية على الأساليب الحالية .

عدم كفاءة أساليب الميزانية السائدة :

ماذا تشمل الميزانية الحكومية بشكلها النمطى ؟ إن الميزانية الحكومية تبين لنا النفقات المسموح بها لكل مصلحة فى السنة القادمة ، والطريقة التى قد تصرف بها . كيف يمكن الوصول إلى أرقام معينة فى الميزانيات التى حصلنا عليها ؟ وكيف يمكن تحديد ١٤٪ من الميزانية للوقاية من الحرائق ، و٦,١١٪ للطرق؟

كل مجتمع سيعطى جوابًا مختلفًا على هذه الأسئلة . يتم عمل بعض الميزانيات بالرجوع إلى نفقات ميزانية السنة الماضية . وفى حالات أخرى يتم عمل الميزانية بزيادة أو تخفيض المخصصات بنسبة مئوية ثابتة . وأحيانًا تحدد بعض الميزانيات بإعطاء كل مصلحة نسبة مئوية لما تطالب به ، وهكذا فمن يرفع صوته عاليًا مطالبًا يحصل على الأكثر . ويحدث أن توضع الميزانية بخطط أقل نظامية .

(١٦) هذا الجزء مقتبس من Herbert A. Simon, "Measurement Techniques in Administrative Research," Civic Affairs, 8:1 ff.(May,1941).

وإذا بدا فى هذا الأمر مبالغة ، فإن المبررات الآتية للزيادة المعلن عنها فى ملحقات برامج ميزانية مدينة ما بإمكانها إقناع أكثر الناس تشككًا :

"يجب موازاة الأجور مع الواجبات والمسؤوليات للمكتب"

"من الطبيعى أن يفرض نمو العمل المزيد من مواد الموارد وأن ترتفع التكلفة . فتكلفة فواتير البريد تصل وحدها إلى ٢٥٠٠ دولار سنويًا"

"الوقت والمهارة التى يتطلبها العمل قبل وبعد الانتخابات"

"لقد رفضت زيادة كبيرة كان قد تم طلبها السنة الماضية" [١٧]

بالطبع يوجد عدد قليل من المدن أو المؤسسات التى لا مثيل لها ، والتى تحاول أن تستخدم دراسة أكثر عقلانية للميزانية لهذه العملية من تلك التى تفتقر إلى التخطيط . وهنا يمكن أن نذكر عدداً من الإدارات الفدرالية ومن ضمنها وزارة الزراعة كشاهد على ذلك [١٨] .

الميزانية طويلة الأجل :

إذا كان الهدف من وضع الميزانية هو القاعدة المركزية لإضفاء صفة العقلانية على تخصيص النفقات ، فإنه من الواجب تغيير الوثائق الحالية غير الكافية بميزانيتين شموليتين : ميزانية سنوية وأخرى على المدى الطويل . ومع ذلك فبما أن الميزانية السنوية ليست إلا جزءًا من الميزانية على المدى الطويل ، فإن هذه الأخيرة تحتاج إلى مناقشة .

---

(١٧) سوف أبقى على المدينة التى أخذت هذه الأمثلة من ميزانيتها مجهولة الاسم .

(١٨) Verne B. Lewis, "Budgetary Administration in the Department of Agriculture," in John M. Gaus and Leon O. Wolcott, Public Administration and the U.S. Department of Agriculture (Chicago: Public Administration Service, 1941), pp. 403-462; MacMahon, Millett, and Ogden, op. cit., pp. 171-185.

ستتكون الميزانية طويلة الأجل من عدة أجزاء :

١ – تقديرات طويلة الأجل لأهمية المشكلات المتعلقة بمختلف المصالح ، وتوزيع وتركيز الأمتعة القابلة للاحتراق ، والتى يجب حمايتها من الحريق نظراً لقيمتها ، عدد الأميال بالنسبة للشوارع التى يجب الحفاظ عليها نظيفة ، المجموعة السكانية التى يجب أن تستفيد من المكتبات ... إلخ .

٢ – تقدير كفاية الخدمة طويلة الأجل تحديداً ، أى مستوى الخدمات التى تنوى المدينة تقديمها لسكانها ، عدة آلاف من الأمتار المربعة فى متنزه لكل ١٠٠٠ مواطن ، خسارة محددة بسبب الحريق ... إلخ .

٣ – برنامج عمل على المدى البعيد للخدمات التى ستنجز لتحقيق البرنامج المعلن عنه فى الوثيقتين (١) و (٢) .

٤ – برنامج مالى يحقق الانسجام بين برنامج العمل والموارد المالية للمجتمع .

الفقرة رقم (١) تتضمن اعتبارات أساسية وحقيقية . تحديد الفقرة (٢) هو فى الأساس مسألة أحكام قيمية . وبعد تحديد الفقرتين (١) ، (٢) فإن إعداد الفقرتين (٣) و (٤) ، يصبح مسألة ذات طابع عملى . يظهر – إذن – أن مقابلة الوثيقتين (٢) و (٤) تصبح من اختصاص الهيئة التشريعية التى تتكفل أيضاً بتحديد برنامج الميزانية . من جهة أخرى تحتاج هذه الهيئة إلى مساعدة مصلحة متخصصة ؛ وذلك للحصول على المعلومات الواقعية المتعلقة بالفقرات (١) و (٢) و (٣) .

نادراً ما يكون البندان (١) و (٢) فى وثيقة الميزانية الحالية ، ويدور النقاش أساساً حول النقطتين (٣) و (٤) . زد على ذلك ، أنه غالباً ما يكون هنالك خطة ميزانية واحدة فقط خاضعة لموافقة أو تعديل الهيئة التشريعية . سيكون من الأفضل لو أننا كنا نمتلك المعلومة الضرورية ، وأن نقدم مباشرة للهيئة التشريعية مواضيع السياسة التى تطرح فى البند رقم (٢) ، وأن تعرض عليها الخطط البديلة للميزانية مصاحبة بإشارات حول انعكاسات الزيادة فى النفقات أو انعكاسات خفضها . إن التعديلات فى هذا الاتجاه تبدو أساسيةً إذا أردنا أن تجد الهيئة التشريعية المكانة المؤثرة فى تحديد السياسة العامة .

غالبًا ما تؤخذ قرارات السياسة المهمة فى وقتنا الحالى من قبل فنيين فى المؤسسة مكلفين بدراسة الميزانية ، دون أن يكون للهيئة التشريعية فرصة التدخل فى ذلك . إن تحمل مثل هذه الظروف ينتج جزئيًا عن فشل عام لإدراك العنصر النسبى فى الأهداف الحكومية [١٩] . ونظرًا لأن أغلب القرارات التشريعية تحدد أهداف النشاط الحكومى دون إبراز مستوى الكفاية الذى تسعى الخدمة للوصل إليه – فإنه من المستحيل على "خبير" أن يصل انطلاقًا من أرضيةٍ حقيقيةٍ ، إلى خلاصة فيما يتعلق بالمستوى المرغوب فيه للتخصيص المالى لمصلحةٍ ما . فى ظلّ هذه الشروط ، لا تبدو الإجراءات الحالية موفرة لضمانات كافية بصدد المراقبة الديمقراطية لتحديد السياسة [٢٠] .

التقدم باتجاه ميزانية طويلة الأجل :

لقد حققت المؤسسات العامة منذ سنوات تقدمًا مهمًا فيما يخص التخطيط على المدى البعيد ، وهو التخطيط الذى يشمل برنامج عمل وخطة مالية . حصل تقدم بسيط باتجاه صياغة برنامج يفسر للمشرع وللمواطن معًا ، ماذا يعنى بالنسبة لهما هذا البرنامج على ضوء خدمات حكومية محددة . وعلاوة على ذلك ، كان التقدم محدودًا فيما يتعلق بتقدير التكلفة التى يجسدها الإبقاء على الخدمات العامة فى هذا المستوى المعين من الكفاية أو ذاك ، أو تحديد متى تحول النفقات إلى قنوات واتجاهات أكثر فائدة من القنوات الحالية ، بدافع الكفاءة .

مثال لميزانية عقلانية :

لتوضيح الطريق التى يجب أن نسلكها ، سنصف باختصار إجراء الميزانية التابع لإدارة مساعدة العاطلين عن العمل فى ولاية كاليفورنيا . هذا الجهاز يلجأ منذ سنوات

---

(١٩) انظر صفحات ٥٧-٦٤ ، ٢٥٤ supra. Cf. Gaston Jeze, Theorie Generale du Budget, (Paris: M. Girard, 1922), pp. i-iii

(٢٠) عمل جون ديوى الكثير من أجل تطوير فلسفة ديمقراطية للعلاقة بين الخبير والعامة . وقد أبرز الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية فى كتابه The Public and Its Problems (p. 208) .

إلى إجراء جيد التصميم لتقدير الميزانية . وكان أحد أسباب نجاحه فى هذه المهمة الصعبة طبيعة أهدافه .

إن المهمة الرئيسية لمؤسسة مساعدة العاطلين عن العمل هو توفيرها للحد الأدنى من الأمن الاقتصادى للأسر المحتاجة . والميزانية العائلية التى توظفها هذه المؤسسة لتنفيذ سياستها تشكل ترجمة فورية من "تكلفة" و"نتيجة" . بعبارة أخرى يسهل الإدراك السريع لما تعنيه نفقات معينة ، من حيث مستوى المساعدة الاقتصادية التى تقدمها المؤسسة . وتستطيع الجهة المكونة للسياسة تحديد مقدار الميزانية العائلية التى تنوى المصادقة عليها ، وهو قرار يمكن ترجمته مباشرة بمعيار التكلفة . بهذه الطريقة يتم تحديد "كفاية الخدمة" .

وبنفس الطريقة ، أعدت إدارة مساعدة العاطلين عن العمل بالولاية ، إجراءً مفصلاً لتقدير عدد الحالات التى تستحق المساعدة على مدى فترة زمنية لمدة معينة . أو بعبارة أخرى لتحديد حجم المشكلة . وعند اكتمال هاتين الخطوتين ، أى عند تحديد مستوى الخدمة وتقدير حجم المشكلة يصبح من السهل إعداد الميزانية وتقدير الاحتياجات المالية .

هذا المثال المبسط إلى أقصى حد ، هدفه إبراز أهدافه الواضحة . فمؤسسة مساعدة العاطلين عن العمل عليها أن توفر بعض الخدمات إلى جانب تقديمها للمساعدة المالية . إننا لم نأخذ التكلفة التشغيلية للمؤسسة بعين الاعتبار [٢١] . ولكن هذا الإجراء المالى الذى يوصف بتجاوز هذا التبسيط ويغفله ، فإنه يقترب كثيراً من نموذج الميزانية العقلانية .

ملخص :

لقد رأينا خلال هذا الفصل ، أنه يجب على الإدارة الامتثال لمعيار الكفاءة ؛ اعتباراً للجوانب الواقعية لاتخاذ القرار . هذا المعيار يتطلب أن تكون النتائج مدفوعة إلى أقصى حدها باستعمال موارد محدودة .

---

(٢١) Simon et al., *op. cit.* .

ومن جهة أخرى ،فإن معايير "الصحة" لا معنى لها فيما يتعلق بعناصر القرار التقيميية . ففى دولة ديمقراطية ، يخضع اختيار هذه القيم لمراقبة شعبية لهذه العناصر القيمية ، ويكتسب التمييز بين القيمة والحقيقة أهمية جوهرية فى الإبقاء على علاقة مناسبة بين صنع السياسات والإدارة .

إن تحسين نوعية القرارات يتطلب بحثًا تجريبيًا يتعلق بوظائف الإنتاج التى تربط بين الأنشطة والنتائج . لكن معرفتنا لهذه الوظائف تبقى فى وقتنا الحالى معرفة مبعثرة ، رغم أن هذه الوظائف هى أداة ضرورية للعقل ،فى غيابها سيشتغل التحليل العقلى فى فراغ حقيقى .

تكمن قيمة المنظمة الموازية للخطوط الوظيفية فى تسهيلها لعمليات القرار ، ومع ذلك لا يكون تخصيص الوظائف ممكنًا إلا حينما تسمح التقنية بفصل الأنشطة على خطوط متوازية .

إن وجود وثيقة للميزانية يمكنه تحسين عمليات القرار داخل الأجهزة الحكومية التشريعية والإدارية معًا . وتحسين أساليب الميزانية يسمح بما يلى :

١ - ضمان تقسيم فعال للعمل بين المسؤولين عن وضع السياسات والأجهزة الإدارية .

٢ - تركيز الاهتمام على وظائف الإنتاج الاجتماعى ودورها المهم فى اتخاذ القرار .

تعليق على الفصل التاسع :

قياس النتائج داخل الشركات التجارية :

يركز الفصل التاسع كثيرًا على صعوبة قياس النتائج داخل المنظمات العامة ، ويزعم أن الأمر أسهل بالنسبة للمنظمات التجارية . بالنسبة للأخيرة تكون الأرباح هى العامل الحاسم والأهم والمحاسبون يعرفون كيفية احتساب هذه الأرباح كتقدير أولى على الأقل . لكن رغم ذلك فإن قياس النتائج بالنسبة للشركات التجارية يواجه مصاعب لا تقل عن - رغم أنها ربما أقل شدّة من - تلك التى تواجهها المنظمات العامة التى لا تهدف إلى الربح .

أولاً : هناك صعوبات تتعلق بالتوفيق والتناوب التجارى ما بين الأرباح القصيرة والطويلة المدى (تنعكس ، على سبيل المثال ، على معدلات الفائدة المفترضة عند تقدير القيمة الحالية للدخل المستقبلى) كما أن هناك غموضاً كبيراً فى تلك البنود المحاسبية مثل " النية الحسنة " وفى قيمة الموجودات الثابتة التى تم شراؤها (عن طريق الاندماجات مثلاً) .

ثانيًا : تظهر هناك مصاعب أكثر خطورة عندما تنقسم الشركات بهدف توفير كشف الربح والخسارة لكل قسم ثم تطالب بالعمل على الربح . علاوة على أن تسعير التعاملات بين الأقسام يصبح مشكلة خطيرة ما لم تعمل الأقسام - وهذه حالة نادرة - كما هو متوقع منها على التعاون فيما بينها وأن تعمل ما بوسعها ثم لا تظهر أى تفضيل فى التعامل مع أقسام أخرى للشركة بدل استخدام بائعين من خارج الشركة ، ما لم يكن هناك أسواق منافسة حقيقية تقيد التعاملات بين الأقسام . يجب أن تفرض بعض إجراءات التسعير الإدارية لتحديد دخل ومصاريف وأرباح القسم .

ثالثًا : هناك إدارات كثيرة فى أى شركة : (المحاسبة ، شئون الموظفين ، القانون ، التخطيط ، البحث والتطوير ، الدعاية .. إلخ) تعد مساهمتها فى الأرباح غير مباشرة ومستمدة من الخدمات التى تقدمها للدوائر . فى كثير من الحالات ، إن لم يكن أغلبها ، ليس من الممكن إيجاد أسواق داخلية لهذه الخدمات . وعلى كل حال ، فإن تلك الأسواق لن تكون أسواقًا منافسة كما أنها ستكون آليات غير كافية لوضع الأسعار .

بموجب كل هذه الأسباب ، لا يمكن أن تكون الأرباح هى المعيار الوحيد لقياس النتائج فى المنظمات التجارية والوحدات التى تتكون منها .

المدى الطويل والمدى القصير :

كان ولا يزال هناك مناقشات عامة فى الأعوام الأخيرة ، حول الأسباب التى تجعل المديرين التنفيذيين للشركات يخاطرون بالتركيز على الأرباح فى المدى القصير ، وذلك على حساب التوقعات المستقبلية للشركة . عند إعطاء التنفيذيين على أعلى مستويات

الشركة معدل سيطرة قصير نسبياً ، وعندما يأخذ الجزء الأكبر من التعويض التنفيذى شكل علاوات على أساس الأرباح السنوية ، فإن آفاق خمس سنوات أو حتى سنتين يكون لها ثقل أكبر فى آفاق القرارات من تلك ذات المدى الطويل . وهذا مساوٍ لاستعمال معدل الفائدة العالى لتقييم فرص الاستثمار . (يكون نفس الإغراء بالنسبة لأصحاب المناصب فى المنظمات العامة . يبدو البقاء يسيراً لزمن قصير بإرجاء المشكلات الحالية إلى المستقبل) .

قد يكون كل شيء حسناً إذا كان سهلاً ، أو حتى ممكناً ، بالنسبة للمساهمين لتقدير المواءمة بين الحاضر والمستقبل اللذين يحكمان قرارات الشركة ، ولكن أغلب الشكوك التى تحكم المستقبل دائمًا (والتى يتم تقييمها بسهولة أكثر بواسطة من هم فى الإدارة أكثر من المالكين خارج الشركة) تجعل الأمر صعبًا جداً فى التوصل إلى تلك التقديرات . بالإضافة لذلك ، فإن الشكوك حول المستقبل تميل إلى تحويل نفسها إلى " تأكيدات " غير منطقية على دفاتر الشركة ، حيث إن قيماً محددةً يجب أن تنسب إلى تلك العناصر مثل "حسن النية" وقيمة المصانع والمكائن وممتلكات مادية أخرى . لهذه الأسباب نادراً ما نجد كشوفات الأسهم العادية للمساهمين تقديراً تقريبيًا للأرباح المستقبلية المحسومة .

ونظراً لأنه – حسب علمى – لا يوجد أحد اقترح حلاً كافيًا لهذه المشكلة ، فسوف أسجله هنا فقط بوصفه إحدى عقبات الاستعمال الفعال لمقياس الكفاءة فى صنع القرار فى الشركات الخاصة والمؤسسات العامة على حدٍ سواء .

كشوف الربح والخسارة للقسم :

كيف يمكن تقييم النتائج الجيدة بمفهوم الربح والخسارة (أو بأى مفهوم بهذا الخصوص) مادام تعتمد الأقسام الفرعية للمنظمة على درجة الاستقلال المتبادل للمكونات؟ إذا كانت الشركة بالفعل شركة قابضة ، وظيفتها ليست أكثر من الاستثمار المصرفى كإعانة لأقسامها ؛ لذا يمكن أن تكون كشوف الربح والخسارة للقسم مفيدة أو غير مفيدة مثل كشوف جميع الشركات .

الاعتبار الرئيسى هو : (هل يسمح أو ينتظر من الأقسام العمل مع بعضها البعض على مد ذراع؟) من هذه الأوجه كما اقترحنا سابقًا ، هو حق الاختيار ما بين المزودين من الداخل والخارج على أساس السعر والجودة دون أفضلية خاصة للمشتريات الداخلية . إذا كانت بعض الخدمات المهنية مثل : "الدعاية ، البحث والتطوير ، المحاسبة والقانون" متاحة من أقسام الشركة ككل ، تنطبق نفس القاعدة على تلك الخدمات مثل تزويد القطع .

بالنسبة للعمليات التجارية التى لا تطبق فيها قاعدة الأذرع الطويلة سوف يشكل الممول والمستعمل المحلى مشترياً وحيداً فى مقابل بائعٍ وحيدٍ بالإضافة إلى أن هناك بعض الإجراءات الأخرى وليس فقط الشراء والبيع فى سوق منافسة يجب أن يتم توفيرها لتثبيت السعر "العادل" للعمليات التجارية . وبطبيعة الحال إذا كانت هناك أسواق منافسة خارجية ، ستستعمل الأسعار فى هذه الأسواق كدليل لسياسات الأسعار المحلية التفاوضية حتى فى غياب المشتريات الخارجية . لكن هذا يختلف تماماً عن ترك العمليات التجارية للعبة الأسواق الحرة .

هناك الكثير مما يمكن أن يقال بطبيعة الحال حول إرساء الموازين . يعد كشف الربح والخسارة للقسم وسيلة جذابة لتعزيز الكفاءة ، لكن فقط عندما تتيح الظروف لعمليات تجارية ما بين الأقسام أن تثمن بقيم تقريبية معقولة بالنسبة لأسعار أسواق المنافسة . لاستعمال هذه الوسيلة – إذن – يجب علينا أن نتذكر أنه ليس فيها أى سحر يمكن أن يخلق استقلالية بين الوحدات عندما تعزز التقنية ومنظمات التسويق العامة أو أية ظروف أخرى مستوىً عالياً من الاتكال المتبادل فيما بينهم .

تقييم المخرجات الوسيطة :

ربما تكمن الصعوبة الكبرى فى تطبيق معيار الكفاءة فى تقييم مخرجات الأنشطة التى لا تعد منتجات نهائية . تكون المشكلة كبيرة جداً لدى إنشاء نظم تكاليف محاسبية للمصانع كأن ترجع التكاليف بصورة سليمة لأسبابها . كثيراً ما تصبح المشكلة كبيرة فى ربط القيم بالعمل الذى يسهم أساساً فى عملية اتخاذ قرار المنظمة . ويشمل هذا – بالطبع – كل النشاطات الإدارية وخاصة تلك التى تغذى الإنتاج بطريقة غير مباشرة

فقط : البحث والتطوير ، الخدمات القانونية ، الدعاية والمحاسبة كونها أمثلة رئيسية . وفى هذا المجال فإن الصعوبات التى تواجهها الشركات فى قياس قيمة المنتج ليست أقل شدة من تلك التى تواجهها المنظمات الحكومية .

تتضح المشكلة من خلال سرعة " التصغير فى الحجم " وخصوصاً الحد من عدد الموظفين العاملين على إظهار المجتمع بصورة لائقة (كالموظفين والمدرسين) والطبقة المتوسطة من الإداريين التى حدثت فى الشركات الأمريكية منذ بداية التسعينات . فى بعض الحالات يكون تصغير الحجم رد فعل على الخسائر فى حجم المبيعات . ولكن فى حالات أخرى تقرر الشركات بوضوح أنها قادرة على الاستمرار فى العمل بنفس المستويات الحالية بعدد أقل من الموظفين . إذا كانوا محقين فى تلك الأحكام ، إذن يجب أن تكون أحكامهم الخاصة بالقوة العاملة المطلوبة قبل تخفيضها خاطئة .

أيضًا الشكوك لها علاقة كبيرة فى التوازن بين الحاضر والمستقبل . يركز نوع التخفيض الذى نعالجه الآن أساسًا على تلك الوظائف التى لا تؤثر مباشرة فى المنتجات المصنوعة التى يتم شحنها اليوم . لنأخذ أبسط مثل : من البديهى أنه يمكن دائمًا إلغاء نشاطات البحث دون أن يكون لذلك أى تأثير على مبيعات هذا الأسبوع أو الشهر أو السنة .

متى ما ألغيت وظيفة ليس لإنتاجها أى تأثير مباشر على المنتجات أو جهد المبيعات ، يمكن للأرباح قصيرة المدى كما تم تسجيلها فى الكشوف المالية أن تزيد . أما التأثير على الأرباح الطويلة المدى فسيكون أكثر إشكالية والجواب لن يُعرف لبعض الوقت ، هذا إن تمت معرفته . لا تختلف الحجج حول سياسة التوظيف التى تحصل فى الشركات عن حجج الأجهزة الحكومية ، بحيث تركز على حقيقة أو عدم حقيقة الإسهامات التى تقوم بها النشاطات غير المباشرة للوصول إلى الأهداف التنظيمية على المدى الطويل تقريبًا .

تقييم "الجودة" :

يمكننا أن نقسم مهمة تقييم النشاطات التى تسهم نتائجها فقط بطريقة غير مباشرة فى المنتج النهائى إلى قسمين أو أكثر أحيانًا . أولاً : يمكننا عادة أن نجد

طرقًا لتقييم جودة النشاط ذاته . ثم نشرع فى المهمة الأكثر صعوبة لتقييم ما إن كان النشاط - حتى ولو استمر على مستوى عالٍ من الجودة - جديرًا بالاهتمام على ضوء الأهداف النهائية . وكمثال متطرف لنأخذ مسألة تقييم أستاذ باحث فى جامعة بحثية - تاركين جانبًا ولو لبعض الوقت إسهاماته التدريسية . ولن يختلف الموضوع كثيرًا إذا كنا نقيِّم باحثًا فى مختبر بحث وتطوير صناعى .

البحث فى الجامعة هو نشاط عام . أى أن العمل لا يكتمل إلا إذا تم تقييمه ووضعه فى سجل عام (نشر فى دورية محكمة) . ثم إنه يقيم أيضًا من أولئك الذين يجدونه أولاً يجدونه مفيدًا بالنسبة لبحوثهم اللاحقة . كما أنه يقيم أيضًا من خلال تعامل الباحث بزملائه فى المختبر وفى الندوات ثم فى اللقاءات المهنية . يكون المقيمون أنفسهم حسنى الاطلاع - بعضهم على درجة عالية - على جوهر العمل . وكنتيجة لذلك فإن هناك عادة إجماعًا كبيرًا فى كل مجال بحث مثل جودة منتج أى باحث معين ، وفى الغالب ليس من الصعب جدًا الوصول إلى مستوى ترتيب للباحثين فى ذلك المجال .

فى الدوائر العلمية يعبر عامة عن بعض الشك حول وزن وتعداد صفحات نتيجة البحث حيث يصبح القراء على علم بمقولة " إما أن تنشر أو أن تنهى " . لا أريد أن أجعل عملية التقييم تبدو أكثر صلاحية مما هى عليه ، لكنها تبدو حقيقيةً أكثر من حيث الأهمية والتعداد . تنبع صلاحيتها مباشرةً من فرص كون أنه يجب على المهنيين الكبار مراقبة عملية البحث ونتائجه معًا .

يشترك عمل المديرين والمهنيين فى التجارة - أولئك الذين هم جزء من عملية صنع القرار - إلى حد ما فى هذه السمة العامة . لتأكيد ما سبق ذكره فإن أغلب العمل "لاينشر" حرفيًا ولكن عادة ما تأخذ نتائجه شكل اتصالات شفوية أو مكتوبة إلى عناصر آخرين فى المنظمة (وأشخاص آخرين خارج الشركة) . ولكون العمل واضحًا إلى حد ما ويمكن للمتمكنين الحكم عليه ، فإنه يعطى نفس فرصة التقييم كما يحدث فى البحث . ومن ثم يُصدر الناس فى المنظمات أحكامًا حول من هو المسؤول الفعال وغير الفعال وحول مستوى الفعالية . ومثل الأحكام على البحث تكون هذه الأحكام التنظيمية عرضة للخطأ ، ولكنها ليست عشوائية .

لكن فى مسألة البحث وفى مسألة الإدارة ما يتم تقييمه هو بشكل كبير قيمة العمل القصير المدى وليس الطويل المدى . إذا تساءلنا عن نتيجة الباحث : ما التأثير الطويل المدى الذى يكون له على العلم أو تطبيقاته ؟ سيكون الجواب على هذه المسألة أصعب . إذا تساءلنا عن المسؤول ليس فقط هل يؤدى عمله بطريقة فعالة ولكن هل قراراته المهمة على العموم صائبة ثم نرجع إلى مهمة تتبع سلسلة العلاقات السببية كثيراً منها لازال مخفياً فى المستقبل . ما يميز تخفيض عدد الموظفين مقابل فصلهم عن العمل هو أن هذا الإجراء لم يأت نتيجة الحكم على أن العمل أُنجزعلى نحو ردىء ، بل لأنه رغم إتقانه ، لا يشكل إسهاماً كافياً لأهداف المنظمة . كما رأينا منذ لحظات يعد الحكم على أساس موضوعى شىء صعب جداً .

معايير التقييم المنافسة :

هناك مثال مفيد لدقة التقييم - أى حينما تحاول تجاوز القياس المباشر لنوعية النشاطات - فى نشاطات السيطرة على الملاريا لحكومة الولايات المتحدة فقط قبل وخلال وبعد الحرب العالمية الثانية [٢٢] . استمرت الملاريا طويلاً كمشكلة صحية عامة خطيرة فى أجزاء كثيرة من الجنوب ، لكن مداها انخفض بسرعة كبيرة (لأسباب غير معروفة بشكل واسع) فى أعوام ما قبل الحرب مباشرة . تعرض كثير من الجنود الأمريكان خلال الحرب إلى الملاريا فى الخارج ، وكثير منهم أعدى بها مما قاد إلى الخوف بأن الأوبئة الجديدة ستنتشر لدى عودتهم إلى هذا البلد . استعملت أجهزة الصحة العامة برامج مختلفة للتعامل مع المرض . كان أكثرها انتشاراً واستعمالاً على نطاق واسع هو مبيد ال : د. د. ت. الذى يقضى على البعوض الذى ينقل المرض .

---

(٢٢) انظر : M. Humphreys, "Kicking a Dying Dog: DDT and the Demise of Malaria in the American South, 1942-1950," Isis, 87: 1-17 (1969) .

والمناقشة هنا لها ارتباط وثيق خاصة بتقييم الملاريا من قبل مؤسسة Malaria Control in War Areas (MCWA) والتى تعد كفرع لمؤسسة الصحة الوطنية الأمريكية التى أسست سنة ١٩٤٢ .

كان هناك - إذن - طريقتان لقياس فاعلية السيطرة على الملاريا : عدد الحالات التى تم تسجيلها (وكذا حالات الوفيات) ، ثم أحجام أعداد البعوض . لكن مع الأسف لم يكن تسجيل حالات الإصابة والوفيات والتشخيص جديراً بأن يعول عليه ؛ لأن الاختبارات النهائية للدم الملطخ لم تكن مستعملة بشكل واسع خلال هذه الفترة . لكن الحجة كانت قوية ، رغم أنها لم تكن دائماً مقبولة من قبل العلماء ، حتى أن الجهاز كان فى سنة ١٩٤٢ يحارب وباءً قد انقرض تماماً فى الولايات المتحدة . ومع ذلك مدعومة بالشكوك المرضية وإحصاءات الوفيات ثم احتمال عودة عدوى البعوض بواسطة المحاربين العائدين ، تحولت مهمة المؤسسة من متابعة العدوى المرضية وإحصاءات الوفيات إلى حصر مجموعات البعوض كأساس لتقييم الجهد . يمكن لهم أن يبينوا - إذن - أن العدد ربما كان كبيراً بصورةٍ خطيرةٍ جداً وأن رش "الدى دى تى" أدى إلى انخفاض أعدادها بشكل كبير . خلال الفترة التى صرف فيها الجهاز ما يقارب من (٥٠) مليون دولار أمريكى ظلت مسألة علاقة أنشطة المؤسسة بالغياب المستمر للملاريا أساساً بدون جواب .

لم يكن واضحاً ما إذا كانت الإحصاءات الجيدة ، فى هذه الحالة ، قد سهلت الوصول إلى سياسة قرارات صائبة . المعلومة المهمة التى كانت غائبة هى المعلومة الخاصة بأسباب الاختفاء الكامل تقريباً للوباء فى بداية الأربعينيات والمعلومات الخاصة باحتمالات انتشار أوبئة جديدة معدية لدى عودة المحاربين المصابين .

هل يمكن اعتبار الشك نقطة تشابه مشتركة فى صنع القرار التجارى ؟ لنأخذ شركة متعددة الجنسيات مثل (شركة الحاويات البحرية) ، فلها قسم مختص بتجارة السفن الحاوية وآخر فى ناقلة الركاب على معابر النقل الأوروبية والثالث فى الفنادق الفاخرة فى قارات كثيرة والرابع يشغل قطارات السكك الحديدية (مثل أورينت اكسبرس : قطار الشرق السريع) . كثيراً ما تتخذ القرارات حول شراء والتصرف فى السفن والحاويات وامتلاك وإنهاء طرق النقل . كيف يمكن تقدير المدى البعيد لتأثيرات نفق القناة الإنجليزى على النقل التجارى فى القناة ؟ ما التقلبات المتوقعة فى تجارة السفن الناقلة وما إستراتيجيات المدى القصير المحتملة للمنافسين التى لها علاقة بقدرة شراء حاويات جديدة ؟ ما المقاييس التى يمكن استعمالها لتقييم فعالية مديرى

الشركة ؟ وكون أن للشركة "نقطة جوهرية " وأن عائد الاستثمار قصير الأجل يمكن قياسه ، لا يجعل حقيقة مشكلات التقييم مختلفة جداً عن تلك التى تخص مؤسسة حكومية .

خاتمة

يظهر الفصل التاسع على أن الكفاءة ، أى نسبة النتائج التى تم تحقيقها إلى المصادر المستهلكة ، هى معيار مناسب وجوهرى لكل القرارات التى تتخذ فى المنظمة . إنها تشير - إذن - إلى أن تقييم الكفاءة يمكن أن يكون صعبًا جداً ، خاصة بالنسبة لنشاطات المؤسسات العامة . فى هذا التعليق وضحت لماذا تمتد تلك الصعوبة أيضاً إلى تقييم كفاءة الإجراءات التى تتخذ داخل الشركات التجارية الخاصة .

الفصل العاشر

الولاءات والانتماء التنظيمى

القيم والأهداف التى توجه القرارات الفردية فى المنظمة هى إلى حد كبير أهداف المنظمة ، أى خدمات المنظمة ذاتها والأهداف الرامية للحفاظ عليها . وتفرض هذه القيم والأهداف فى البداية على الفرد من خلال ممارسة السلطة عليه ، ولكنها ترسخ تدريجياً إلى حد كبير فى التركيبة النفسية واتجاهات الفرد المشارك فى المنظمة . ويكتسب الشخص الانتماء والولاء للمنظمة التى تتضمن تلقائيًا مواءمة قرارات الشخص لأهداف المنظمة . وانطلاقًا من ذلك يُكتسب الانتماء أو الولاء للمنظمة دون الحاجة إلى محرك خارجي يضمن ملاءمة قراراته لأهداف المنظمة . وقد يكون لهذا الولاء ذاته جانبان: فقد ينطوى على الانتماء لأهداف المنظمة الخدمية (والتى أشير إليها فى الفصل ٦ بأهداف المنظمة) ؛ وقد ينطوى كذلك على الانتماء إلى هدف الحفاظ على نمو المنظمة نفسها .

وبهذه الطريقة فإن الفرد ومن خلال خضوعه لأهداف المنظمة المحددة ومن خلال استجابته التدريجية لهذه الأهداف فى اتجاهاته فإنه يكتسب شخصية مؤسَّساتية مميزة نوعًا ما عن شخصيته كفرد . وتسند له المنظمة دوراً ، كما يحدد هذا الدور القيم الخاصة والحقائق والبدائل التى يبنى عليها قراراته فى المنظمة . فبالنسبة إلى رئيس عمال منتزه فإن البدائل تأخذ شكل قص العشب ، الغرس ، أعمال صيانة الطريق ، وأعمال النظافة ، وهلم جرّا . فالقيم محددة تشريعيًا واجتماعيًا باعتبارها مقاييس للمظهر والنظافة واستخدامات الترفيه . والحقائق هى الميزانيات وطرق العمل وتكاليف الوحدة . ومن غير المتوقع قيام رئيس العمال بالتفكير بجدية فى البديل الممكن لإزالة المنتزه كلية أو القيام بتجزئته . ومع ذلك فإن هذه الإمكانية قد تجد قدراً من الاهتمام الجاد كاختياره لموقع سليم لحوض للزهور ، فهو لا يفكر فيها لأنَها ليست من"شأنه" [١] .

إن القرارات الواسعة فى المنظمة تحدد اختصاص كل شخص وماهية مرجعيته فى اتخاذ القرار . لقد سبق أن أوضحنا فى الفصل الخامس لماذا يكون خلق هذا الدور التنظيمى والشخصية ضروريين للعقلانية فى القرار الإدارى . فبتقييد المدى الذى تدور

(١) Cf. Dewey, *The Public and Its Problems, p.22*

بداخله قرارات ونشاطات الفرد فإن المنظمة تنقص من إشكالياتها فى اتخاذ القرار إلى أبعاد قابلة للتحكم فيها .

القيم الاجتماعية فى مقابل القيم التنظيمية :

عندما يتم التسليم بأن القرارات الفعلية تحدث فى بعض الأمكنة المؤسسية فقد يعتقد أن صحة أى قرار معين يمكن الحكم عليها من وجهتى نظر مختلفتين . فبالمعنى الأوسع يكون القرار "صحيحاً" إذا كان متمشياً مع المقياس العام للقيم الاجتماعية (٢) إذا ما كانت نتائجه مرغوبة اجتماعياً . وبالمعنى الأضيق يكون القرار "صحيحاً" إذا ما كان متمشياً مع المرجعية التى يوكلها التنظيم إلى متخذ القرار .

هذا التمييز موضح بصورة جيدة فى أدبيات ما يعرف "باقتصاد الرفاة" (٣) . ففى اقتصاد الملكية الخاصة فإن مؤسسة الملكية الخاصة تتيح قدراً من اللامركزية فى اتخاذ القرار . فالمفترض أن كل فرد يتخذ قراراته من منظور الحد الأقصى من الربح أو الفائدة . ويكون القرار صحيحاً إذا حقق العائد الأقصى . لكن اقتصادى الرفاة يقيم القرارات من وجهة نظر أخرى . فهو يريد أن يعرف إلى أى حد يكون تحقيقه لأقصى درجة من المنفعة الشخصية مماثلاً لأقصى درجة من القيمة الاجتماعية . فعند النظر للاختيار من داخل بيئة الفرد فإن النشاط الإعلانى يُعتبر أسلوباً لزيادة الدخل . وعند النظر للاختيار من الزاوية الاجتماعية فإن اقتصادى الرفاة يتساءل حول القيمة الاجتماعية للطاقات التى بذلت فى الإعلان (٤) .

---

(٢) عبارة "القيم الاجتماعية" لا توحى بمجملها بالسعادة خاصة فى ضوء التأكيد على النسبية الأخلاقية المشار إليها فى الفصل iii . لقد استخدمت هنا فى غياب وجود مصطلح أكثر دقة فى الوصف ، وفيما يلى هو محاولة لشرح معنى ذلك .

(٣) A. C. Pigou, The Economics of Welfare (London: Macmillan,1924)

(٤) انظر مثلاً :

Elizabeth Ellis Hoyt, Consumption in Our Society (New York: McGraw-Hill,1983) pp. 104-105.

ليست هناك أى محاولة للإيحاء بأن الدعاية لا قيمة لها دائماً من الناحية الاجتماعية ، ولكن هدفنا هو الإشارة الى أن قيمة الدعاية بالنسبة للشركة لا تفى بالضرورة بمقياسها من منظور المجتمع .

هذا التمييز بين القيمة الاجتماعية وقيم المنظمة يقود بدوره إلى فكرة ثالثة "للصحة" وهى "صحة" بيئة التنظيم نفسه . بعبارة أخرى فإن القيمة الاجتماعية لبيئة التنظيم قد تحدد بملاحظة التطابق بين قرارات التنظيم الصحيحة والاجتماعية الصحيحة .

فعلى سبيل المثال فإن اقتصاد الملكية الخاصة غالبًا ما يبرر على أساس وجود درجة عالية من التطابق بين صحة النوعية من القرارات . فعند التسليم بأنه – فى ظروف معينة – ينشأ خلل كبير كما يحدث فى ظروف الاحتكار مثلا ، فستتم المطالبة بالتغييرات فى بيئة القرار (كسر الاحتكار وتنظيم السيطرة على الأسعار وما شابه ذلك) لإزالة أو تقليل الخلل .

معنى عبارة "القيمة الاجتماعية" :

مصطلح "القيمة الاجتماعية" كما هو مستعمل هنا يصبح مفهومًا بأفضل وجه من منظور هرمية المنظمات أو المؤسسات الاجتماعية . فالمجتمع يريد قيمًا معينة وعامة جدًا من خلال بنيته المؤسسية الأساسية ويحاول تحقيق بعض التوافق بين هذه القيم العامة وقيم منظمات المجموعات المختلفة التى تعيش فيه . وقد سبق توضيح ذلك فى الفقرة السابقة . وبشكل مماثل فإن أى منظمة كبيرة سواء أن كانت شركة أو حكومة تسعى لتتوافق أهداف أجزائها وإداراتها ودواوينها وهلمّ جرًا مع أهداف المنظمة ككل .

ما تعنيه عبارة "قيمة اجتماعية" هنا هى أهداف منظمة كبرى أو بنية اجتماعية وتتعلق هذه الأهداف بالقيم التنظيمية كمكوناتها . ومن وجهة نظر الجهاز التشريعى أو المواطنين حيثما كان لهؤلاء أى أهداف موضحة بدقة ، فإن أهداف وزارة الداخلية أو مؤسسة الحديد والصلب الأمريكية هى أهداف منظمات ، وإذا ما تم النظر إليها من قبل وزير الداخلية أو رئيس شركة الصلب ، فإن كلاً منها ينظر إلى أهداف الأجزاء والدواوين المكونة للمنظمة .

ومادام يصعب إرساء أهداف ثانوية تكون دائمًا متمشية مع الهدف العام ، فإن الفرد العضو فى المنظمة الثانوية قد يتخذ أحيانًا بعض القرارات التى تتماشى مع الهدف الأوسع للمنظمة ككل . وهذه هى المشكلة الخاصة بتوافق "تأدية الدور" الذى

تفرضه المنظمة على الأفراد مع تحقيق الأهداف التى تتجاوز تلك الأدوار المعنية وهى المشكلة التى توفر المادة الرئيسية فى هذا الفصل .

مثال على التناقض :

دعنا ننظر فى عملية اتخاذ القرار فى بيئة منظمة معينة ، وذلك على سبيل التوضيح . فقبل يوليو ١٩٤١ فى ولاية كاليفورنيا ، كانت مسؤولية رعاية الأشخاص العاطلين مقسمة بين وكالتين هما إدارة هيئة الإغاثة الحكومية التى كانت ترعى العاطلين من القادرين على العمل وأسرهم ، والأخرى هى إدارات الرعاية الاجتماعية التابعة للبلديات والتى كانت ترعى العاجزين ممن لا عمل لهم . إن تقسيم هذه المهمة كان تاريخيًا فى الأصل إلى حد كبير . ولم يكن مدعومًا بأى حقائق ملموسة ، لكن هذا ليس موضوعنا .

ومن وجهة نظر الدولة ككل ، فإن هدف إدارة الرعاية الاجتماعية كان هو رعاية العاطلين عن العمل وضمان حد أدنى معين لمستوى معيشتهم . وكان من المرغوب فيه كذلك تحقيق هذا الهدف بالحد الممكن من الكفاءة . أى أنه بمجرد وضع لوائح الاستحقاق وتحديد مقاييس حجم ميزانية الأسرة ، فإن المهمة الإدارية كانت هى التأكد من أن الأشخاص المستحقين – فقط – هم الذين يستوفون شروط استحقاق الإغاثة ، وأن ميزانياتهم تتفق مع المقاييس المصرح بها وأن هذه النتائج تحقق بأقل إنفاق للأموال expenditure of funds . وقد كان مفترضًا أن تحاول إدارة الإغاثة الحكومية إنجاز هذا الهدف على أن يكون مجال عملها قاصرًا على الأشخاص القادرين على العمل فى حين أن إدارة الرعاية الاجتماعية التابعة للبلديات كانت تهدف إلى نفس الغاية مع اقتصار مجالها على الأشخاص العاجزين عن العمل .

لكن إذا تم النظر إلى هذه الأهداف من قبل المنظمة فهنا يدخل عنصر تنافس على الفور فى قرارات الموظفين الإداريين التابعين للدولة والبلديات على التوالى . واحدة من الطرق التى كان من الممكن أن تؤدى إلى زيادة كفاءة الوكالة الحكومية (المقاسة من منظور هدفها المحدود وليس من منظور هدف الدولة ككل) كان التأكد من أن أى أشخاص عاجزين عن العمل فى كشوفاتها يتم اكتشافهم وتحويلهم إلى البلدية .

وواحدة من الطرق التى كان من الممكن أن تؤدى إلى زيادة كفاءة وكالة البلدية (المقاسة مرة أخرى من منظور محدودية هدف المنظمة) كان التأكد من أن أى أشخاص قادرين على العمل فى كشوفاتها يتم اكتشافهم وتحويلهم إلى للدولة .

وكنتيجة لذلك سعت كل منظمة إلى الوصول بهدفها إلى الحد الأقصى النسبى . وقد أنفقت هذه المؤسسات الكثير من الوقت والجهد والمال فى محاولة لتحويل العملاء من واحدة إلى أخرى فى الحالات الهامشية . إن النشاط التنافسى مفهوم جداً من وجهة النظر الخاصة بأهداف كل تنظيم ولكنها لم تسهم بأى شىء نحو الوصول بالقيمة الاجتماعية إلى أقصى درجة . ويجب ملاحظة أنه ليس هنالك شىء حتمى حول هذا التطور . القرارات لاتصنع من قبل المنظمات ولكنها تصنع من قبل البشر الذين يتصرفون كأعضاء فى منظمات . ليست هنالك ضرورة منطقية فى أن يقوم عضو فى منظمة باتخاذ قراراته فى ضوء القيم المحدودة تنظيميا . وعلى الرغم من ذلك ففى مثال تلو المثال قد نجد أن الأفراد يتصرفون وكأن المؤسسات التى ينتمون إليها عبارة عن "بشر" دائماً يحسبون المنفعة المؤسسية من منظور كل من الخدمة والمحافظة على الأهداف فى كل قرار . كيف يمكن - إذن - تفسير هذه الظاهرة ؟ لفهمها يجب أولاً أن نوضح التمييز بين قرارات البشر الشخصية والتنظيمية .

غياب شخصية قرارات المنظمة :

لقد أشار بارنارد Bardnard بوضوح تام إلى أن القرارات التى يتخذها الشخص العضو فى منظمة تكون مميزة جداً عن قراراته الشخصية :

إن النظام - إذن - الذى نطلق عليه اسم "منظمة" هو نظام مركب من نشاطات بشرية . وما يجعل هذه النشاطات نظاماً هو أن مجهودات أشخاص مختلفين فى هذا المضمار منسقة . ولهذا السبب فإن جوانبها المهمة ليست شخصية . فهى محددة من قبل النظام إما بالكيفية أو الدرجة أو الزمن . ومعظم المجهودات فى الأنظمة التعاونية يسهل النظر إليها باعتبارها غير شخصية impersonal . وعلى سبيل المثال فإن كاتباً ما يكتب على استمارة تقرير خاص بمؤسسة ما ، هو ببداهة يقوم بشىء ما فى مكان ما ، وعلى استمارة وحول موضوع لم يكن قطعاً اهتمامه الخاص المحض . ومن ثم

فإننا عندما نقول إننا معنيون بنظام تنسيق المجهودات البشرية ، فإننا نقصد بذلك أنه رغم كون الأشخاص هم الوكلاء للفعل ، فإن الفعل ليس بشخصى من الجانب المهم فى دراسة الأنظمة التعاونية (٥) .

وفى نقطة لاحقة يعكس بارنارد Barnard فى وضوح لماذا الأمر كذلك . فهنالك اعتبارات شخصية تحدد ما إذا كان الشخص سوف يشارك فى منظمة ، ولكن إذا قرر أن يشارك فإن هذه الاعتبارات لن تحدد محتوى سلوكه التنظيمى :

إن كل مجهود مؤسسى للمنظمة ، أى كل مجهود تعاونى منسّق – قد يشتمل على نوعين من القرار : الأول قرار الشخص المتأثر بما إذا كان سوف يسهم بهذا المجهود باختياره الشخصى . فتفصيل عملية القرارات الشخصية المتكررة هو الذى يحدد ما إذا كان الفرد سيستمر مساهمًا فى المنظمة أم لا . إن هذا القرار هو خارج نظام المجهودات التى تؤسس المنظمة ... على الرغم من أنه كما رأينا موضوع للاهتمام المنظم .

والنوع الثانى من القرار ليست له علاقة مباشرة أو محددة بالنتائج الشخصية ولكنه ينظر إلى المجهود الذى يتعلق بأى قرار يتخذ بشكل غير شخصى من وجهة نظر تأثيره التنظيمى وعلاقته بغرض المنظمة . واتخاذ القرار الثانى غالبًا ما يتم بإدراك مباشر من الأفراد ولكنه غير شخصى وتنظيمى من حيث قصده وتأثيره . وفى الغالب الأعم فهو كذلك تنظيمى من حيث عملية اتخاذه ، على سبيل المثال كما فى التشريعات أو عندما تقرر مجالس الإدارات أو اللجان تحديد الإجراء . إن عملية اتخاذ القرار هى جزء من المنظمة نفسها .

هذا التمييز بين النوعين من القرارات غالبًا ما يدرك فى الشؤون العادية . وغالبًا ما نردد أو نسمع جملاً شبيهة بالجمل التالية: "لو كان هذا شأنى أعتقد أننى كنت قد اتخذت قرارًا بهذه الطريقة ولكن ذلك ليس بشأنى الشخصى ." أو "اعتقد أن الموقف يتطلب إجابة كهذه ولكننى لست فى موقف كى أحدد ما يجب فعله ." أو "يجب أن يتخذ القرار من قبل شخص آخر ." . هذه عبارة معادة مع تركيز مختلف على المقترحات فى

(٥) C. I. Barnard, op.cit., p.77

الفصل السابع بأن نوعا من ازدواجية الشخصية مطلوب من الأفراد الذين يسهمون فى عمل المنظمة ، أى الشخصية الخاصة وشخصية المنظمة [٦] .

بمجرد تحديد نظام القيم الذى يتحكم فى الاختيار الإدارى هنالك قرار وقرار واحد فقط وهو الأفضل ، وهذا القرار تحدده قيم المنظمة والموقف لا الدوافع الشخصية لعضو المنظمة الذى يتخذ القرار . ففى نطاق التصرف فبمجرد أن يكون الفرد قد اتخذ القرار على أساس دوافعه الشخصية ، فلكى يدرك أهداف المنظمة فإن سلوكه بعد ذلك لا تحدده أهدافه الشخصية ولكن ما تتطلبه الكفاءة .

وعلى أية حال فإن هناك حداً لهذا الطرح . هناك مجال يكون سلوك الفرد بداخله "تنظيمياً" . وعندما تقع مطالب المنظمة خارج هذا المجال فإن الدوافع الشخصية تعيد توكيد نفسها وإن المنظمة عند ذلك الحد تتوقف عن التواجد .

وعندما يتصرف الفرد بطريقة غير شخصية يستبدل مقياس قيمه الشخصية بقيم المنظمة كمعيار الصحة فى قراراته . ولهذا فإن قراره قد يُعتبر متغيراً ، معتمداً فى طبيعته المحددة على مقياس قيم المنظمة المعين الذى يتحكم فى القرار .

وما زلنا لا نجد إجابة على السؤال : لماذا يستخدم الفرد مقياس قيم منظمة معيناً واحداً كمعيار لاختياره بدلاً من واحد أو أكثر من بين المقاييس التى لا يمكن إحصاؤها والتى يمكنه استخدامها ؟ يمكننا الآن أن نلتفت إلى هذا السؤال .

الانتماء التنظيمى :

لتحديد الظاهرة التى نحن بصدد مناقشتها ، يمكننا إدخال مصطلح "الانتماء" الذى ظل سائداً بدرجة ما فى النظرية السياسية . ويستخدم مصطلح الانتماء فى أدبيات التحليل النفسى ليرمز إلى نوع معين من الرباط العاطفى . ويصف فرويد طبيعية ذلك الرباط كالآتى :

من السهل توضيح التمييز بين الانتماء للأب واختيار الأب كموضوع وذلك وفق معادلة . فى الحالة الأولى يكون الأب هو ما يريده الشخص أن يكون وفى الحالة الثانية

(٦) نفس المصدر ، ص ١٨٧-١٨٨ .

فهو ما يرغب الشخص فى أن يكون أبوه كذلك . إن التمييز – إذن – يعتمد على إذا ما كان الرباط يتصل بالشخص أو موضوع الذات أو الأنا (٧) .

ويذهب فرويد إلى الافتراض بأن الانتماء آلية جوهرية فى تماسك المجموعة :

لقد سبق أن بدأنا نؤمن بأن الرباط المتبادل بين أعضاء المجموعة هو من طبيعة الانتماء من هذا النوع تأسياً على صفة عاطفية مشتركة مهمة ، وقد نتشكك فى أن هذه الصفة المشتركة تكمن فى طبيعة الرباط مع القائد (٨) .

ومع الافتراض أن لاسويل Lasswell قد تبنى المصطلح عن فرويد Freud ، فإنه يخصص فصلاً كاملاً (٩) فى "الأمم والطبقات : رموز الانتماء" . بأخذه لمصطلحات فرويد غير المشكوك فيها . ومع ذلك فهو لا يحدد المصطلح فى أى جهة من كتابه سوى الحديث عن تحديد الرموز مثل "الأمة" ، "الدولة" ، "الطبقة" ، "العنصر" ، "الكنيسة" ، وتعريف "المجال العاطفى" باعتباره "مجال الانتماء المتبادل" ، وفضلاً عن ذلك فهو لا يؤكد فى أى جهة بأن الآلية النفسية تتطابق مع مفهوم فرويد للانتماء .

معنى الانتماء :

لتوضيح تعريف هذا المصطلح الذى يحدده لاسويل Lasswell نقول إن الشخص ينتمى إلى مجموعة حينما يتخذ قراراً ، فهو يقيّم البدائل المتعددة من منظور نتائجها المنعكسة على المجموعة المعينة . نحن لا نفترض أن الآلية التى ترتكز عليها هذه الظاهرة هى الظاهرة التى تحدّث عنها فرويد . فى الواقع تبدو الفرضية الفرويدية فى هذه الحالة وفى الكثير من غيرها مبسطة بإفراط .

---

(٧) Sigmund Freud, Group Psychology and the Analysis of the Ego (New York: Boni and Liveright,1922 p. 66)

(٨) نفس المصدر ، ص ٦٦ .

(٩) H. D. Lasswell, World Politics and Personal Insecurity (New York: Whittlesey House, 1935)

ص ٢٩–٥١ . الاستشهادات هى من الصفحة ٧ .

فحينما يفضل شخص ما عملاً ما ؛ لأنه فى مصلحة أمريكا ، فهو ينتمى إلى الامريكيين ؛ وحينما يفضله لأنه سيعزز من الأعمال الحرة فى مدينة بيركلى "Berkley" فإنه ينتمى إلى سكان بيركلى . يقال إن الشخص يتصرف بدوافع شخصية حينما يكون تقييمه مؤسساً على انتمائه لذاته أو إلى عائلته .

قد تتسم المجموعة التى ينتمى إليها الشخص بالمساحة الجغرافية التى تقطنها وبوضعيتها الاقتصادية أو الاجتماعية فى المجتمع وأى عدد من المعايير الأخرى . فـ"الأمة" مثال للانتماء الجغرافى ، و"الطبقة العاملة" أو "النساء" أمثلة لرموز الانتماء الاقتصادى والاجتماعى . إن أمثلة الانتماءات المهمة لمؤسساتنا السياسية قد توجد فى الأدبيات حول العمليات التشريعية وجماعات الضغط [١٠] .

وقد يكون انتماء الفرد إما لهدف المنظمة أو للحفاظ عليها . فمثلاً الشخص الذى يتخذ قراراً قد ينتمى إلى وظيفة أو هدف التربية . فقد يستطيع تقييم جميع البدائل من منظور تأثيرها على التربية ومن جهة أخرى قد ينتمى إلى منظمة تربوية معينة ، وقد يعارض نقل أنشطة ترفيهية معينة من قسم مدرسى إلى قسم تابع لمنتزه ويسعى إلى المحافظة على تلك المنظمة ونموها . كما أشرنا فى الفصل السادس فيجب التمييز بين نوعين من الولاءات التنظيمية التى تقابل هذين النوعين من الانتماء .

هذه الانتماءات إلى مجموعة أو نشاط هى ظاهرة طاغية إلى حد أن الشخص لا يستطيع أن يشارك لمدة ١٥ دقيقة فى شؤون سياسية أو إدارية أو يقرأ خمس صفحات من تقرير إدارى دون أن يقابل أمثلة منها .

والصحف تحمل أمثلة متداولة لمثل هذه الانتماءات . وأدناه خبر مختصر حول نظام الطريق السريع فى ولاية كاليفورنيا:

من الصعب بمكان أن تفكر ولاية كاليفورنيا فى إنفاق ١٥٠ مليون دولار ليتطابق خطها السريع مع المقاييس العسكرية فى الوقت الذى تحتاج فيه شبكة طرقها الريفية

(١٠) Cf. E. Pendleton Herring, Group Representation Before Congress (Baltimore: Johns Hopkings Press, 1929),pp. 1-12, and passim, and H. D. Lasswell, Politics: Who Gets What, When, How (New York: McGraw-Hill, 1936), pp 1-28, 29-51, 129-232.

إلى إعادة إنشائها . هذا ما صرح به اليوم مهندس طريق الولاية السريع شارل أيتش بورسل .

وقد أبلغ بورسل لجنة مؤقتة من الجانب التشريعى أن الاهتمام الرئيسى لقسم الطرق بالولاية كان منصبًا على كيفية الحصول على مبلغ ٤٤٢.٥٠٠.٠٠٠ دولار لإعادة تأهيل الطرق الريفية لرفع كفايتها لمقابلة حمولة الحركة المدنية العادية خلال السنوات العشر القادمة .

وأضاف مهندس الولاية معلنًا أنه إذا أرادت وزارة الدفاع تحسين ما يبلغ طوله ٥.٨٨٧ ميلاً من الطرق السريعة الإستراتيجية فى كاليفورنيا ؛ ليتطابق مع مقاييس الوزارة - فإن من مسؤولية الحكومة الاتحادية توفير المبلغ المطلوب . فنظام الطرق السريعة الحالى يعتبر كافيًا للاستخدام المدنى [(١١)] .

ويبدو من هذا التصريح أن مهندس الطريق السريع بالولاية يتصور أن مهمته أن يختار بين إمكانات متنافسة لإنشاء الطريق من حيث قيمة الاستخدام المدنى بدلاً من قيمة الحاجة العسكرية أو من منظور مركب من القيمتين . ويذهب أبعد من ذلك ليضيف أنه عندما تنفق الاعتمادات من قبل الوكالة فى ولايته فإنه يجب وضع وزن للقيمة العائدة للولاية فى القرارات المتعلقة بتخصيص هذه الاعتمادات فى حين أن القيم التى قد توزّع عبر حدود الولاية ، لا يجب النظر فيها . وليس المقصود هنا نقد هذا الموقف أو الاتفاق معه . والنقاط التى يجب ملاحظتها هى أن أحكام المهندس كانت نتيجة انتماءاته التنظيمية وأن ما خلص إليه من نتائج يمكن التوصل إليها فى حالة افتراض هذه الانتماءات فقط .

إن البيانات التى تم الإدلاء بها أمام لجنة الكونغرس حول تخصيص الاعتمادات من طرف الكونغرس مصدر خصب لتوضيح ظاهرة الانتماء . والمثال التالى يكفى لتوضيح ذلك :

---

(١١) Oakland كاليفورنيا ، Tribune ، أكتوبر ١٣ ، ١٩٤١ .

السيد أوليفر : – طبعًا إنها خدمة نقدرها ، ولكن كيف تنتبهون إلى أنكم تحصلون على نتائج ملموسة وعملية ؛ انطلاقًا من الدراسات والبحوث التى تقومون بها فى مختلف الإدارات المذكورة؟

الآنسة اندرسون : – من الصعب الجواب على ذلك ، لنقل إننا نحس بذلك .

السيد أوليفر : – بعبارة أخرى هل المعلومات التى تعود إلى الولايات أو إلى بعض مؤسساتها والأعمال المنجزة تبعًا لاقتراحاتكم ، هى ما يقدم مساعدة وارتياحًا ؟

الآنسة أندرسون : – نعم . . خذوا مثلاً ولاية كونتيكت Connecticut لقد أبلغنا هذه الولاية عدداً كبيرًا من المعلومات ، وأنا مقتنعة أن تلك المعلومات التى أبلغناها لها ، والتى قامت هى نفسها بالحصول عليها ستظهر فى بعض النصوص التشريعية خلال الدورة البرلمانية المقبلة .

السيد أوليفر : – ليكن ! ولكن لماذا لا يكون من حق الولاية نفسها أن تحصل على هذه المعلومات ؟ لماذا يجب عليها انتظار إرسال تلك المعلومات إلى واشنطن ، البعيدة بعدد كبير من الكيلومترات وطلبها من السلطات الفدرالية فى الوقت الذى يكون من السهل على تلك الولايات أن تجمعها ؟

الآنسة أندرسون : – توجد ولاية أو ولايتان فقط تملكان وزارة للعمل قادرة على تجميع هذه المواد . لكن الولايات لا تملك مصالح للتقصى والبحث من هذا النوع .

السيد أوليفر : – ألا تعتقدون أنه كلما سارعت الولاية الفدرالية فى الاستجابة لمثل هذه المطالب – ويبدو من خلال تصريحكم أنه يتم الطلب منكم كل سنة التدخل فى ميدان جديد– ، كلما سارعت فى الاستجابة لهذه المطالب ، فإن الولايات ستسقط هذه المسؤولية التى يجب أن تسند إليها بالدرجة الأولى ؟

ولحظات بعد ذلك أضاف النائب البرلمانى أوليفر :

– فى الظروف الحالية كم نحتاج من الوقت للاستمرار فى إعادة صلاحيات من هذا النوع إلى الولاية ، وهو أمر يبدو أن الكل يعترف بضرورة ضمانه ؟ [١٢]

(١٢) الكونجرس الأمريكى ، اللجنة الفرعية للجنة البثّ حول اللياقة Hearing on Department of Labor Appropriation Bill for 1934 (Washington Printing Office, 1933), pp. 74-76

يبدو واضحًا أنه رغم أن النائب علّل خطابه الأول بناء على معيار الكفاءة ، فالموضوع الأساسى فى ذهنه هو أمر تنظيمى . فنشاط معين يكون ذا قيمة مشروعة إذا تولّت الولاية متابعته ، ولا تبقى له أهمية كبيرة إذا تولّت وكالة حكومية متابعته ؛ لأن ذلك " أمر يخص الولاية" . سوف نسامح هذا البرلمانى على عبارته التى هى فى قمة اللامنطق والتى يقول فيها "فى الظروف الحالية" . وكيفما كان الأمر فالشىء الواضح أن تناقضه ومنطقه ينشآن عن انتمائه التنظيمى .

علم نفس الانتماء :

ليست هناك آلية واحدة أو بسيطة من المحتمل أن تستطيع تفسير ظاهرة الانتماء بواقعية . ويمكن تعداد العناصر المساهمة فى الانتماء كما يلى :

١ - الرغبة الشخصية فى النجاح التنظيمى . القرار الذى يتخذ من منظور قيم المنظمة هو غير شخصى إلى حد ما . ولكن الارتباط بالمنظمة يستمد من الدوافع الشخصية . فالفرد راغب فى اتخاذ قرارات تنظيمية غير شخصية ؛ لأن عدة عوامل أو دوافع تربطه بالمنظمة : راتبه ، أمانته ، وصداقته ، والكثير من العوامل الأخرى .

الكثير من هذه العوامل لا تتوقف على ارتباطه بالمنظمة فقط ولكنها تتوقف أيضًا على نمو ومكانة أو نجاح المنظمة نفسها . فراتبه ونفوذه مرتبطان بحجم الوحدة التى يديرها . ونمو المنظمة يوفر له ولمرؤوسيه زيادة فى الراتب والترقية والفرصة لممارسة المسئولية . والميزانية الضخمة ستمكنه من تولى الأنشطة والخدمات التى ستثير إهتمام وإعجاب أقرانه من المهتمين فى المنظمات الأخرى . ونتيجة لذلك فإن هذه الدوافع ستؤدى إلى الارتباط بالأهداف المحافظة على المنظمة .

وعلى عكس ذلك فإن فشل المنظمة أو خفض ميزانيتها قد يعنى خفض الراتب وفقدان النفوذ أو حتى بطالة الإدارى . وعلى الأقل قد يدفعه ذلك لممارسة الواجب غير السار ، حيث يقوم بفصل الموظفين ويحد من فرص الترقية كحافز لمرؤوسيه .

٢ - نقل علم النفس إدارة القطاع الخاص: يعمل القطاع الخاص فى اقتصادنا على

أساس الافتراض أن الإدارة ستتخذ قراراتها وفق تحقيق الربح للمؤسسة الفردية . إن علم النفس المؤسساتى هذا يمكن أن نقبله بسهولة كخيار لقطاع الاقتصاد العام من خلال عدم الاعتراف بالاختلافات الجوهرية التى يقف عليها هذان القطاعان ، فالتنفيذى الذى اعتاد ان يفكر من منظور "هذا عملى" قد يميل إلى أن يفكر من منظور " بلدى " أو " إدارى " ومرة أخرى فإن هذا الدافع سيؤدى أساساً للارتباط بالمنظمة بدلاً من الارتباط بأهداف معينة للمنظمة . وقد توجد هذه التوجهات لدى أشخاص لم يباشروا مسئوليات إدارية فى القطاع الخاص ولكنهم استوعبوا هذه الأفكار من مناخ تغلب عليه ثقافة القطاع الخاص [١٣] .

وقد يكون من المشوق إجراء البحث لتحديد مدى صمود توجهات إدارة القطاع الخاص فى اقتصاد شيوعى ، مثال ذلك الذى يسود فى الاتحاد السوفيتى . فمن الصعب جداً فصل هذا العامل من عناصر الحوافز الشخصية التى ستستمر فى ربط الفرد بالمنظمة حتى فى نظام الاقتصاد المؤمّم .

والتوضيح المستمد من إدارة الرعاية العامة فى ولاية كاليفورنيا [١٤] مثال جيد للنتائج التى تنساب فى المفهوم " الخاص" لكفاءة المنظمة . لقد كانت ومؤسسات الولاية والبلدية - على التوالى - متحمسة لرفض العملاء الذين كانوا مسئولية الآخر لدرجة أنه ثبت أنه من المستحيل سياسياً فى معظم بلديات الولاية تكوين مجلس طبى محايد يمرر حالات التوظيف المشكوك فيها .

٣ - تركيز الاهتمام . والعنصر الثالث فى عملية الاتحاد هو تركيز اهتمام الإدارى بتلك القيم وتلك المجموعات التى تكاد تتأثر مباشرة بالبرنامج الإدارى . فعندما توكل للإدارى مهمة تعليم أطفال بيركلى فمن المحتمل أن يكون مدركًا بوضوح

---

(١٣) العديد من الأشخاص الذين قرؤوا المحاولة الأولى لهذه المقالة تساءلوا عن صحة وجود هذا التحول لسيكلوجية إدارة القطاع الخاص . ولا يعرف الكاتب أى دليل تجريبى يمكنه أن يبرهن بالتحديد أو لا يبرهن على وجود تحول كهذا . ويمكنه فقط القول إن افتراض وجود ذلك يبدو معقولاً بالنسبة له ، وإن كلاً من هذا التحول وأهميته إذا ما وجد سيكون أداة نافعة فى البحث التجريبى .

(١٤) انظر : ص ٢٨٠-٢٨٢ ، supra

لأثر أى اقتراح معين حول تعليمهم أكثر من تأثيرات الاقتراح غير المباشرة على صحتهم - والعكس هو الصحيح كذلك . ولذلك فهو يرتبط بهدف المنظمة .

ومن الواضح أن الاهتمام قد يضيق مدى الرؤية بسبب اختيار قيم معينة وبنود معينة من المعرفة التجريبية مع استبعاد القيم الأخرى والمعرفة الأخرى والإمكانات الأخرى . ولذلك فإن للانتماء أساس ثابت فى قصور علم النفس البشر لمواكبة مشكلة الاختيار العقلانى .

ومن وجهه النظر هذه فإن الانتماء هو آلية مهمة لإنشاء بيئة القرار . فعندما يكون الانتماء خاطئًا فإن ما ينتج من خلل بين القيم الاجتماعية والتنظيمية ينتج عن خسارة فى الكفاءة الاجتماعية . ومن الناحية الأخرى فعند التصور السليم لهيكل المنظمة فإن عملية الانتماء تسمح بأن تتحكم الترتيبات التنظيمية العريضة فى قرارات الشخص الذى يشارك فى هيكل المنظمة . ولذلك فإنها تتيح للعقلانية البشرية أن تتخطى الحدود المفروضة من قبل الرؤية الضيقة للاهتمام [١٥] .

والمثال على تحديد طريقة تركيز الاهتمام فى هيكل إدارى من قبل وضعية الشخص فى هيكل المنظمة - بدا عندما لفت انتباه الكاتب أثناء قيامه بدراسة إدارة الأنشطة الترفيهية فى ميلووكى . فالملاعب فى تلك المدينة تم إنشاؤها من قبل قسم الملاعب التابع لوزارة الأشغال العامة ولكن الإشراف على النشاطات فى الملاعب كان من قبل إدارة الإرشاد المدرسى . كما آل لهذه الإدارة صيانة الملاعب وساد بعض الاعتقاد بأن صيانة تلك الملاعب لم تكن كافية .

من المفهوم أن إدارة الإرشاد وُوجهت فجأة بالتزامات مالية كبيرة بسبب توسعتها للمرافق الرياضية ؛ ولذلك كان لابد لها من محاولة تقليل تكلفة الصيانة حتى لا تحول الاعتمادات من المناشط الإشرافية ، وكون أن العمل الإنشائى المبكر كان تجريبيًا بدرجة عالية فقد نتج عن ذلك تكاليف فاقت التوقعات الأصلية ، وبالمثل من المعلوم كذلك أن قسم الملاعب الذى كان عمله إنشاء الملاعب يجب أن يأخذ فى الاعتبار أن من الخطأ

(١٥) انظر : الفصل ٧ ص ١١٠-١١١ . Karl Mannheim(op.cit. pp. 52-57,290) أكد نفس الفكرة .

الاقتصادى أن تكون صيانة هذه المرافق ناقصة . فعلى سبيل المثال كان هنالك خلاف حول مكان تنسيق الموقع فى تصميم الملعب ، فقسم الملاعب قد ركز على أهمية التنسيق السليم فى التأثير على توجيهات الجمهور نحو الملاعب . وقد أصر على أن يكون ذا قيمة فى مظهر الحى .

وقد قضت إدارة الإرشاد السنوات العشر الأولى وهى تستخدم أفقر المنشآت الرياضية . فالملاعب كانت فى معظم الحالات ساخنة ومعبرة دون أن يكون هناك تفكير فى تنسيق موقعها . وخلال تلك التجربة التى دامت عشر سنوات ، فإن الإدارة قد تعلمت أن نجاح الملعب يعتمد أساسًا على القيادة أكثر من اعتماده على المنشأة الرياضية وتفهم كل من الإدارتين أن الهدفين مرغوبان وإلى حد ما ضروريان فى إدارة البرنامج الناجح . والسؤال ليس "ما هو" ، ولكن " كم التكلفة" . وما دام أن إدارة الإرشاد هى المسئولة عن الاعتمادات فإن أعمال الصيانة قد عانت لدرجة ما (١٦) .

الانتماء والكفاية :

واحدة من أكثر نتائج الانتماء الوظيفى شيوعًا هى الإخفاق فى إيجاد توازن بين التكاليف والقيم فى عملية اتخاذ القرار الإدارى ، وإنجاز البرنامج الإدارى لأهداف التنظيم يمكن قياسها من منظور الكفاية (درجة تحقق الأهداف) أو الكفاءة (درجة تحقق الأهداف بالنسبة للموارد المتاحة) . ولاستعمال مثال – فإن كفاية برنامج الإنتاج الحربى تقاس من منظور حجم ومعدات القوات المسلحة فى ميدان القتال وكفاءتها من حيث مقارنة الإنتاج الذى تحصل عليه فعليًا مع ما كان يمكن أن تحصل عليه بأفضل استخدام للموارد القومية . فقد اتضح أن للإنتاج الحربى الأمريكى درجة عالية من الكفاية ، وأما إذا كان كفئًا أم لا فهذه مسألة أخرى .

واتجاه الإدارى الذى يرتبط بهدف معين هو أن يقيس منظمته من حيث الكفاية بدلاً

(١٦) Herbert A. Simon, "administration of Public Recreational Facilities in Milwaukee," بحث غير منشور ، ١٩٣٥ ، ص . ٣٨ .

من الكفاءة [١٧] وهؤلاء الأخصائيون لا يعترفون دائمًا بأنه لا يوجد على الإطلاق أساس لإنشاء ما يسمى " بمقاييس الخدمة المرغوب فيها " أو "مقاييس الحد الأدنى من الخدمة الكافية " لوظيفة معينة حتى تعرف تكلفة تلك الخدمة والموارد المتاحة لتحويلها وما الاستقطاعات فى الخدمات الأخرى أو فى المصروفات الأخرى اللازم إجراؤها لزيادة مخصصات تلك الخدمة ، وليس هنالك تقرير سنوى ينشر دون أن يشتمل على توصيات كالآتى :

التوصية الرئيسية العاجلة جداً فى ختام هذه السنة المالية تتعلق بزيادة عدد الموظفين ، وهذه ضرورة بوجه خاص فى قسم الحد الأدنى للأجور الذى زاد عمله بدرجة كبيرة ، وذلك منذ أن وضع قرار المحكمة العليا التشريع الخاص بالحد الأدنى للأجور موضع التنفيذ ، والكثير من الولايات التى لا تزال فى المراحل المبكرة فى إدارة قانون الأجور تتطلع إلى ديوان النساء ؛ للمساعدة فى التنظيم ، والحصول على بيانات الأجر الضرورى والأجر بالساعة ، وكل العمل الهام المتعلق بتوحيد وضع معدلات الأجور وممارسة تطبيقها . وكذلك فإن الزيارات المتكررة للولايات والاجتماعات فى واشنطن من قبل موظفى الولاية ضرورية : وعليه يجب زيادة موظفى هذا القسم ؛ إذ أنه غير قادر على الإيفاء بكل المتطلبات الملقاة على عاتقه [١٨] .

والشكوى الإدارية العالمية هى :"الميزانية غير كافية" . والآن بين اللون الأبيض فى تمثيله للكفاية واللون الأسود فى عدم تمثيله للكفاية ترقد ظلال الرمادى الذى يمثل درجات الكفاية . بالإضافة لذلك فإن رغبات البشر لا يمكن إشباعها مقابلة بالموارد البشرية . ومن هاتين الحقيقتين يمكننا أن نخلص أن المعيار الجوهرى للقرار الإدارى

(١٧) نظراً لأنه ، كما أشير الى ذلك فى الفصل vi ، الانتماءات كهذه غالبًا ما توجد فى الإدارة العامة أكثر من إدارة المقاولات التجارية ؛ فإن المشكلة التى يدور حولها النقاش فى هذا الفصل هى أساساً (وليس كليًا) مشكلة الإدارة العامة .

(١٨) U.S. Department of Labor, 25th Annual Report of the Secretary, Fiscal Year Ended June 30, 1937) Washington: Government Printing Office, 1937), p. 136.

يجب أن يكون معيار كفاءة بدلاً من كفاية ، فمهمة الإدارى هى مضاعفة القيم الاجتماعية ذات الصلة بالموارد المحدودة [19] .

وإذا ما قادت عمليه الانتماء الإدارى إلى إعطاء وزن غير سليم للقيم الاجتماعية المعنية التى يهتم بها ، فمن الناحية النفسية لن يكون فى موقف يجعله يتخذ قراراً مرضياً فيما يتعلق بكمية المبلغ الذى يجب أن يخصص لعمله أو فيما يتعلق بالمزايا النسبية لمطالباته من المال العام مقارنة بمطالبات الوحدات الأخرى المنافسة [20] .

وإجراءات الموازنة هى أهم وسيله لترجمة الوسائل المتعلقة بالكفاية إلى أخرى متعلقة بالكفاءة . فالميزانية قبل كل شيء تجبر على دراسة متزامنة لكل المطالبات لساندتها . ثانيًا فإن موضوع الميزانية ينقل إلى أعلى مستوى فى الهرم الإدارى والقرارات المتعلقة بتخصيص الاعتمادات تنقل إلى مرحلة معينة يتم فيها تقييم القيم المتنافسة ، ولا يؤدى فيها الانتماء الوظيفى إلى وزن خاطئ للقيم .

تعديل الانتماءات من خلال المنظمة :

قد يبدو أن المشكلة الرئيسية فى المنظمة الفعالة هى التخصص وتقسيم الأعمال بطريقة تمكن من إسهام قوى الانتماءات النفسية فى اتخاذ القرار الصحيح بدلاً من إعاقته .

---

(١٩) يجب علينا عدم القيام بالخطأ المعاكس ، وذلك باتخاذ القرارات على ضوء الميزانية فى الاقتصاد ، أى تقليص المدفوعات بغض النظر عن الخدمات . يبدو هذا الاعتراض الرئيسى أن يودع التأثير المفرط فى مواضيع الميزانية وتحال الى جهة تحكم أو وكالة ائتمان كما ينصح به مثل .the British Machinery of Government Committee للمزيد من المعلومات أنظر: Great Britain , Ministry of Reconstruction, Report of the Machinery of Govern-) ment Committee, Cd. 9230[London: H.M. Stationery Office, 1918, reprinted 1925], pp. 18-19. (عن الكاتب بتصرّف) .

(٢٠) إن أهمية "المكان" بالنسبة لسيكلوجية الرجل الإدارى شيء مقبول حتى عند وضع الدوائر كرمز طبيعى للفكر المؤسسى . للحصول على معلومات حول الفكر المؤسسى انظر مثلاً : Encyclopaedia Britanica, 11th Ed. (Vol. III, p. 609). (عن الكاتب بتصرّف) .

طرق التخصص :

الطريقة التى يتم بها تقسيم أعمال المنظمة سيكون لها تأثير كبير على الانتماء . والتعيين الإدارى للوظيفة سيكون مرضياً إلى حد .

(١) أن تكون الأعمال الداخلة فى أداء الوظيفة مستقلة عن الأعمال الأخرى فى المنظمة .

(٢) أن تكون الآثار غير المباشرة للعمل التى لا يمكن قياسها فى منظور أهداف الوظيفة غير موجودة .

(٣) من الممكن وضع قنوات اتصال تجلب للوحدة المسئولة عن التنفيذ المعرفة الضرورية لتنفيذ العمل بنجاح .

كل تلك العناصر الثلاثة هى مسائل فنية وحقيقية ، وهذا يعنى أن أى محاولة لتصميم منظمة إدارية لتقوم بخدمة من خلال تحليل لعمل المؤسسة ، عن بعد ، داخل الأجزاء المكونة لها يتسم بالعقم . ورغم ذلك فإن الجزء الأكبر من البحوث الإدارية كما تسمى ، والتى أجريت خلال الحقبة الأخيرة كانت بالضبط بهذه الطبيعة .

تخصيص مهمة اتخاذ القرار :

إلى الحد الذى تؤدى فيه الانتماءات إلى تعديل القرارات فإن التخصيص الفعال لمهام اتخاذ القرار يجب أن يأخذ فى الاعتبار تلك الانتماءات .

وإذا كان هذا التخصيص خاضعاً لمبدأ رئيسى فإن ذلك يقتضى أن أى قرار يجب أن يصل إلى نقطة ، بحيث يكون مدخلاً ضرورياً لمسألة الكفاءة بدلاً من مسألة الكفاية أى أنه من غير المعقول إسناد مهمة تقدير قيمة أهمية العمل المسند إلى إدارى مقابل الأعمال الأخرى . فالشخص الوحيد الذى يستطيع الاقتراب بكفاءة من أهمية تلك الأعمال هو المسئول عن كليهما أو غير المسئول عن أى منهما .

وهذا يفترض مسبقًا صحة أن الأشخاص يرتبطون بوحداتهم التنظيمية . ففى حين أننا قد أوضحنا أن هناك عدة عوامل تساعد فى مثل هذا الانتماء لا يجب أن يفترض بأنه دائمًا مكتمل أو متماسك . فالإدارى الذى يواجه بالاختبار بين القيم الاجتماعية

وقيم المنظمة عادة ما يشعر بتأنيب الضمير ، قويًا كان أم ضعيفًا ، عندما يقدم أهداف المنظمة على الأخرى الاجتماعية الأوسع فليست هناك حتمية فى أى انتماء معين .

وقد يكون من المؤمل أن يصبح ممكنًا إلى حد ما توسيع مساحة الانتماء التى تتحكم فى قرارات الإدارى . وقد تتخذ الخطوات لتحويل الولاء من وحدات المنظمة الصغرى إلى الأخرى الكبرى ومن الأهداف الضيقة إلى الأخرى الأوسع . وإلى الحد الذى يبلغه تحقيق ذلك ، فإن مهام تحديد موقع اتخاذ القرار الصحيح تصبح ذات أهمية أقل .

أدانت لجنة اللورد هادلين ما أسمته بالاتجاه العدائى التقليدى بين وزارة المالية والدوائر الحكومية الأخرى . ولا أدرى إن كنت أنا واعيًا بذلك ولكن دون شك هناك آخرون فى عدد من المصالح يبدون أنهم يعتقدون فى المثل الروسى الذى يقول : "من أطعَمُ خبزه أرددْ أغانيه " وهم يعتقدون كذلك أنه لزامًا عليهم كأعضاء فى إدارة معينة أن يعكسوا ما يرونه كولاء لإدارتهم من خلال مساندتهم لها سواء أكانت على صواب أم على خطأ . هذه النظرة أعتقد أنها خاطئة تمامًا . فولاء كل مواطن فى الولاية هو ولاء للوطن كله . فالخبز الذى يأكله هو خبز الوطن وليس خبز وزارة الصحة أو إدارة الزراعة أو إدارة الخزانة العامة والتدقيق . وإذا ما اعتقد أن هناك شيئًا فى مصلحة الوطن فعليه أن يشير إليه ، ويجب ألا يردعه عن القيام بواجبه الواضح الشعور إحساسه بحَنَق إدارته عليه أو أن ذلك قد يضر بتقدمه الوظيفى . وهذا بالطبع لا يزال صحيحًا إذا ما أخذنا الإدارات مجتمعة وعندما نجد أن إدارة تغار من إدارة أخرى وتصبح غاضبة جدًا خاصة إذا حدث تطاول على اختصاصاتها فسيعقب ذلك تبادل مكاتبات عقيمة ومملة بين الإدارات [٢١] .

وهنا تكمن الغاية التى يجب أن يهدف لها . ولكن الوصول إليها قد يتطلب أكثر من التمنى والوعظ . فإذا كانت الأهداف الشخصية وتوجهات الأعمال الخاصة والقصور

(٢١) Henry Higgs, "Treasury Control," Journal of Public Administration, 2:129 (Apr., 1924).

فى مدى الاهتمام هى العوامل التى تساعد فى الانتماءات التنظيمية الضيقة ، فإن أى محاولة لإضعاف هذه الانتماءات أو تحويلها يجب أن تعدل نفس هذه العوامل . فالولاء الكبير للمجموعة سينتج عندما يكون الولاء لتلك المجموعة مجزيًا حتى ولو كان متناقضًا مع الولاء للمجموعة الصغرى . وكما أن الولاء للمجموعة الكبرى سينتج عندما يفهم فى وضوح التمييز بين طرق التفكير فى القطاعين الخاص والعام ، كما ينتج الولاء للمجموعة الكبرى عندما تفهم المواقف الإدارية فى ضوء الكفاءة بدلاً من الكفاية .

أنواع الانتماءات النفسية فى القرار :

هذه النظرة تدل على أن التصنيف الجوهرى للقرارات الإدارية قد يتم إعداده فى ضوء العمليات الفكرية المختلفة التى تسند القرار . إن الخوض فى هذا الموضوع قد يجرفنا بعيداً عن هذا الموضوع ولكن ملاحظات قليلة قد تساعد فى التوضيح .

تشير الملاحظة إلى أنه عندما يتم الاقتراب من المستويات العليا فى المنظمات ، فإن مهام الإدارى الداخلية (علاقته بمن هم دونه فى المنظمة) تقل من حيث الأهمية بالنسبة إلى مهامه الخارجية (علاقاته بالأشخاص خارج المنظمة) . ودائمًا ما يدمج جزءًا كبيرًا من أعماله فى أعمال رؤساء إدارا ت العلاقات العامة والترقيات . والعادات الذهنية التى تتسم بها الأدوار الإدارية على المستويات الدنيا والأعلى فى المنظمة لا شك أنها تعكس اختلافات تقابل الاختلافات فى المهام .

ففى المستويات الدنيا من الهرم الإدارى نجد إطار المرجعية الذى يتخذ فيه القرار محدداً بقدر كبير . فالعوامل المراد تقييمها سبق أن تم حصرها وكل ما يتبقى هو تحديد قيمتها تحت الظروف المعطاة . وعلى المستويات العليا من المنظمة فالمهمة ذات طابع فنى وإبداعى . فيجب البحث عن قيم جديدة وتقدير وزنها . كما أن إمكانية هياكل إدارية جديدة يجب أن تقوم وإطار المرجعية الذى يتخذ بموجبه القرار يجب إنشاؤه .

وفى هذه المستويات العليا فإن الانتماء التنظيمى قد يكون أكثر النتائج خطورة . ففى المستويات الدنيا نجد الانتماء فعالاً فى جعل النتائج الواسعة مؤثرة على مواقف

الأفراد . فهو أداة للتأكد من أن القرارات ستُتخذ بمسئولية ، ودون أن تكون شخصية كما تدخل ضمن افتراضاته تقديرات غير معترف بها وغير متحقق منها .

ملخص :

فى هذا الفصل قمنا بفحص عنصر متخصص ولكنه غير مهم من الناحية الجوهرية فى بيئة القرار النفسية وهو بالتحديد عنصر الانتماء . والانتماء هو العملية التى يقوم بموجبها الفرد باستبدال أهدافه (الشخصية بأهداف المنظمة) (أهداف المنظمة أو أهداف المحافظة عليها) باعتبارها مؤشرات القيمة التى تحدد قراراته التنظيمية .

ومن خلال الانتماء فإن المجتمع المنظم يفرض على الفرد مشروع القيم الاجتماعية بدلاً من دوافعه الخاصة – ويصبح هيكل المنظمة مفيداً من الناحية الاجتماعية إلى الحد الذى تحقق فيه أنماط الانتماء التى يخلقها تقابلاً بين القيمة الاجتماعية وقيمة المنظمة .

إن أسس الانتماء النفسية غامضة ولكن يبدو أنها تنطوى على ثلاثة عناصر: الاهتمام الشخصى بالنجاح المؤسسى ، نقل فلسفة إدارة القطاع الخاص إلى المؤسسات العامة والقيود على مساحة الاهتمام التى تمنع أكثر من مجال للقيم من الظهور .

إن الاهتمام والتأثير الرئيسى غير المرغوب فيه للانتماء يكمن فى أنه يحول دون اتخاذ الأشخاص فى التنظيم للقرارات الصحيحة فى الحالات التى تتطلب فيها مساحة القيم المفيدة التى يرتبط بها الوزن مقابل القيم الأخرى خارج تلك المساحة . كما يجب أن يكون هيكل المنظمة مصمماً وأن توزع القرارات بداخله للتقليل من انحياز القرار الذى قد ينشأ بسبب ذلك . ويمكن ذكر تطبيقين مهمين لتخفيف انحياز الانتماء فإن قرارات الميزانية يجب أن تتخذ فى نقطة فى المنظمة ، بحيث ينظر لها من وجهة نظر الكفاءة بدلاً من الكفاية – أى عند النقطة التى تطرح فيها البدائل الحقيقية للتكلفة والقيمة وبالمثل ، فإن نجاح التخصص الوظيفى سيعتمد جزئياً على غياب نتائج القيمة التى تقع خارج دائرة الانتماء الوظيفى ؛ إذ إن وجود مثل هذه النتائج سيؤدى إلى انحيازات خطيرة فى القرار .

وإذا كان الانتماء مقيداً إلى درجة كبيرة في جعل الاختيار غير شخصى في المنظمة وفرض المسئولية الاجتماعية ، فقد يكون مُضراً بنفس القدر إذا ما لوّن وشوّه القرارات التى تسبق إنشاء هيكل المنظمة نفسه . إن إنشاء المنظمات المفيدة اجتماعياً يتطلب تقديراً غير منحاز لكل القيم الداخلة فى ذلك . فمن المؤكد حدوث التأثير إذا ما كان حكم الشخص الذى يقوم بالتقييم معتمداً على انتمائه . ولذلك فإن الولاء لقيم المنظمة والذى هو فى الغالب جانب سلوكى مفيد فى المنظمة قد يكون بالمقابل مضراً عندما يوجد فى مجالات الإبداع والترقى أى عندما تعكس ذوق الإدارى فى المستويات العليا فى التنظيم الإدارى .

تعليق على الفصل العاشر :

يناقش الفصل العاشر بشكل مقتضب الأسس النفسية للانتماءات التنظيمية . معرفتنا الحالية للسلوك التنظيمى تسمح لنا بعرض أقوى لهذه الحالة مما هو معروض فى الفصل . فمن الجانب الإدراكى ربما يكون هنالك تأكيد ضئيل على حدود العقلانية فى الفصل العاشر كتوضيح لتكوين الهدف الفرعى والولاء له ؛ وكنتيجة لذلك فإن الاعتماد الشبه كلى لهذا الفصل على الفصل الخامس قد تم إخفاؤه . الجزء الأول من هذا التعليق سيسعى لمعالجة الموازنة .

وفى نفس الوقت نجد أن التحليل الجديد للأسس النفسية للإيثار ، فى إطار الحوافز الفردية ، يظهر أن هناك صلة قوية بين الإيثار والولاء التنظيمى ، إضافة إلى أسباب أخرى تفترض أن الولاءات التنظيمية من الممكن أن تكون مستقلة عن المكاسب الشخصية المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة . والجزء الثانى من هذا التعليق سيناقش الرباط بين الإيثار والولاء التنظيمى .

الأسس الإدراكية للانتماء (٢٢) :

يمكن وصف المقومات الإدراكية لآلية الانتماء التى نوقشت فى الفصل العاشر كما يلى :

(٢٢) هذا الجزء الذى تمت كتابته بالتعاون مع De Witt C. Dearborn اقتبس بتغيير طفيف من Sociometry, 21:140-144 (١٩٥٨) وتمت إعادة طباعته بعد الإذن بذلك .

١ - كما رأينا فى الفصل التاسع ، نجد أن الأهداف الرفيعة المستوى غالبًا ما توفر إرشاداً قليلاً للعمل لأن من الصعب قياس إنجازها ويصعب قياس تأثيرات الأعمال الملموسة عليها . الأهداف العريضة (مثل "الربح على المدى الطويل" أو "الرعاية العامة" وهلمّ جرًا) ليست عملية ولا توفر القاسم المشترك الذى نوقش فى الفصل التاسع باعتباره جوهريًا فى الاختيار الكفء بين البدائل .

٢ - وكنتيجة لذلك فإن القرارات تتجه كى تتخذ من منظور الأهداف ذات المستوى الرفيع والعملية - أى الأهداف الأكثر عمومية وخاصة تلك التى يمكن أن تنسب إليها نشاطات محددة بطريقة محددة وتلك الأهداف التى توفر بعض الأساس لتقيم الإنجاز . الأهداف العملية توفر النواة التي يتبلور حولها النموذج العالمى المبسّط لاتخاذ القرارات . فمتّخذوا القرار يميلون للأخذ فى اعتبارهم تلك المسائل التى هى مرتبطة مباشرة وبشكل معقول بتلك الأهداف ويسقطون أو يهملون الجوانب الأخرى .

٣ - هذه الأهداف الفرعية لا تتسبب فى قيام متخذى القرار بالاهتمام بالانتقاء من بيئاتهم ، ولكن الهياكل الإدارية وقنوات الاتصال التى ينشئونها لتحقيق هذه الأهداف تعرّضهم إلى أنواع خاصة من المعلومات ، وتخفى عنهم أخرى . فرغم المعلومات المنتقاة التى تصلهم ، فهى معقدة لأنها محللة جزئيًا وبشكل غير مكتمل .

والنتيجة المهمة لهذه الأوضاع التى تجعل التصور انتقائيا جدا ، هى أن متخذى القرار يحصلون على تمثيل للموقف الذى يعملون فيه والذى يركز على الأهداف العملية ويفسّرها من منظور المعلومات الجزئية جداً التى يتم الاهتمام بها . وبهذه الطريقة فإن متخذى القرار فى وحدة منظمة يمكنهم أن يرتبطوا بقوة بمجموعة من الأهداف ووجهة نظر "عالمية" قد تكون مختلفة جداً عن وجهات نظر الأعضاء فى وحدات أخرى فى نفس المنظمة .

هذه الظواهر غالبًا ما تكون ظاهرة فى تعليقات (أو طرائف) التنفيذيين والمراقبين للمنظمات ، لكن توافرت أدلة بسيطة من نوع منتظم حول تدعيم صحة تلك الظواهر . إن غرض هذا الجزء (من هذا التعليق) هو إيجاد مثل هذه الأدلة .

الاقتراح الذى نحن بصدده لا يختص بالمنظمة فقط . فهو ببساطة تطبيق لظواهر المنظمة بعمومية رئيسية فى أى توضيح للتصور الانتقائى . إذا ما تعرض الشخص لمثير معقّد ، فهو يرى فيه ما هو مستعد لتصوره . فكلما كان المثير أكثر تعقيداً وغموضاً ، كان التصوّر محدّداً من قبل التصور داخل الشخص ، وأقل تحديداً من قبل ما "فى" المحرك [٢٣] .

دلائل على آلية الإدراك والمعرفة فى الانتماء :

آليات التحفيز والإدارك تتداخل فى عملية الانتقاء ، وقد يكون من الفائدة تقدير إسهاماتهم النسبية . وقد نفترض إما :

(١) اهتماماً انتقائياً لجزء من المحرّك الخارجى يعكس إهمالاً مقصوداً لما تبقى من المثير كونه لا يتعلق بأهداف ودوافع الشخص .

(٢) أو الاهتمام الانتقائى هو استجابة مكتبة نابعة من تعرّض تاريخى قديم لمعلومات معينة . وفى هذه الحالة الأخيرة قد نجد أنفسنا أننا لا زلنا نجد صعوبة كبيرة فى تحديد أى نوعيات من المعلومات سوف يتم تعلّمها . لكن بخلقنا لأى موقف مجرّد من أى حافز للانتقاء ، يجب أن نكون قادرين على فصل الآلية الثانية عن الأولى . الموقف الذى حصلنا منه على دلالتنا يفى بالشرط ومن هنالك فإن بياناتنا توفر الدليل لجعل العمليات الانتقائية داخلية .

التجربة :

طُلب من مجموعة مكونة من ٢٣ تنفيذيًا ، جميعهم موظفون فى مؤسسة صناعية كبرى ، ومسجّلون فى برنامج تدريبى تنفيذى ترعاه الشركة - قراءة حالة قياسية مستخدمة بشكل واسع فى التدريب على سياسات الأعمال فى مدارس إدارة الأعمال . والحالة كما هى متمثلة فى شركة كاستينغو للفولاذ وصفت المنظمة وأنشطة شركة متوسطة الحجم متخصصة فى صناعة الأنابيب الفولاذية الصلبة اعتباراً من نهاية

(٢٣) J. S. Burner, "On Perceptual Readiness," Psychological Review, 64:123-152 (1957).

الحرب العالمية الثانية . والحالة مكونة من ١٠,٠٠٠ كلمة تحتوى على ثروة من المواد الوصفية حول الشركة وصناعتها والتاريخ الحديث لكليهما (حتى سنة ١٩٤٥) ولكن بتقويم ضعيف . لقد كتبت قصداً لتحمل بين طيّاتها حقائق ملموسة وتترك بقدر الإمكان عبء التفسير للقارئ .

عندما حضر التنفيذيون فى إحدى الحلقات الدراسية لمناقشة الحالة ، طلب منهم المدرّس قبل البداية فى النقاش كتابة مقتطف قصير عما يعتبرونه أهم مشكلة تصادف شركة كاستينغو للفولاذ . هذه المشكلة يجب أن يعالجها رئيس الشركة الجديد أولاً وقبل كل شىء . وقبل هذه الحلقة سبق للمجموعة أن ناقشت قضايا أخرى مع تذكيرهم من وقت لآخر من طرف المدرّس على أن عليهم افتراض دور التنفيذى الأعلى للشركة عند التصدى لمشاكلها .

لقد كانت مجموعة التنفيذيين متجانسة نسبياً من حيث الرتبة الوظيفية ، وقد تم اختيارهم ربما من ثلاثة مستويات من الهيكل الإدارى للشركة . وقد كانوا فى مستوى عادة ما يسمى "الإدارة الوسطى" يمثلون وظائف مثل مشرف إدارة أحد الأقسام فى مصنع كبير ، مدير إنتاج مسؤول عن الربحية التى تحققها واحدة من العشرة مجموعات الإنتاجية التى تصنعها الشركة ، وفيزيائى أعمال لمصنع كبير . ومن حيث الانتماء للإدارة فإن هؤلاء يصنفون فى أربع مجموعات:

أقسام المبيعات (٦) : خمسة مديرو إنتاج أو مساعدو مديرى إنتاج ، ومشرف مبيعات ميدانى واحد .

الإنتاج (٥) : ثلاثة مشرفو إدارات ، ومساعد مدير مصنع واحد ، ومهندس إنشاء واحد .

الحسابات (٤): مساعد رئيس حسابات ، وثلاثة مشرفو حسابات لقسم الميزانية وإدارتين فى مصنع .

وظائف متنوعة (٨): عضوان من الإدارة القانونية ، واثنان فى البحوث والتطوير ، وواحد من كل من العلاقات العامة والعلاقات الصناعية والطبية والمشتريات .

البيانات :

نظرًا لأن البيانات التى كتبها هؤلاء التنفيذيون موجزة نسبيًا ؛ فقد أعيد نسخها بالكامل فى ملحق هذا الفصل . وقد اختبرنا افتراضيتنا بتحديد ما إذا كانت هناك علاقة مهمة بين المشكلة الأكثر أهمية المذكورة والانتماء للإدارة من قبل الشخص الذى ذكر المشكلة . فى حالات التنفيذيين الذين أوردوا أكثر من مشكلة ، فقد قمنا بإعداد كل المشكلات التى رصدوها . وقد قارنا :

(١) التنفيذيين الذين ذكروا "المبيعات" أو "التسويق" أو "التوزيع" مع أولئك الذين لم يذكروا هذه الأشياء .

(٢) التنفيذيين الذين ذكروا "توضيح التنظيم" أو ما يعادل ذلك مع أولئك الذين لم يذكروا هذه الأشياء .

(٣) التنفيذيين الذين ذكروا "العلاقات الإنسانية" ، "علاقات الموظفين" أو "عمل الفريق" مع أولئك الذين لم يذكروا هذه الأشياء . والاستنتاجات ملخصة فى الجدول (١) .

الفرق بين نسب تنفيذيى المبيعات (٨٣٪) والتنفيذيين الآخرين (٢٩٪) الذين ذكروا المبيعات كأهم مشكلة مهم على مستوى الدلالة الإحصائية بنسبة (٥٪) . ثلاثة من خمسة من غير تنفيذيى المبيعات الذين ذكروا المبيعات كانوا فى إدارة المحاسبة وكل هؤلاء كانوا فى وظائف تنطوى على تحليل ربحية المنتج . هذا العمل المحاسبى كان فى الحقيقة يتلقى تأكيدًا كبيرًا فى الشركة فى وقت مناقشة الحالة . وتنفيذيى الحسابات كانت لهم اتصالات كثيرة ولصيقة بمديرى الإنتاج فى إدارة المبيعات . وإذا ما جمعنا بين تنفيذيى المبيعات والحسابات ، نجد أن ٨ من ١٠ من بين هؤلاء ذكروا المبيعات كأهم مشكلة ، فى حين أن ٢ فقط من ١٣ تنفيذيًا المتبقين ذكروا نفس الشىء .

تم ذكر مشكلات المنظمة (أكثر من تسويق المنظمة) بواسطة أربعة من بين خمسة تنفيذيين إنتاج ، وتنفيذيين اثنين من البحث والتطوير ، وطبيب المصنع ، ولكن لم يذكر ذلك بواسطة تنفيذى المبيعات ولا أى تنفيذى محاسبة . الفرق بين نسبة تنفيذيى الإنتاج (٨٠٪) والتنفيذيين الآخرين (٢٢٪) مهم أيضًا على مستوى نسبة الـ (٥٪) . يبين لنا تفحّص حالة شركة كاستنغو أن المسألة الرئيسية التى تمت مناقشتها فى تلك

الحالة والتى ترتبط بالتصنيع هى مشكلة التحديد الضعيف للعلاقات بين مدير المصنع ، عالم المعادن ، ورئيس الشركة . إن وجود عالم المعادن فى الموقف قد يساعد على تفسير حساسية تنفيذيى البحث والتطوير (كلاهما كانا مهتمين بعلم المعادن) فى منطقة المشكلة هذه بالذات .

من السهل أن نتصور لماذا العلاقات العامة ، العلاقات الصناعية ، والتنفيذيون الطبيون كان ينبغى أن يذكروا جانبًا من العلاقات الإنسانية ؟ ولماذا كان ينبغى على واحد من اثنين من تنفيذيى الدائرة الشرعية أن يذكر مجلس الإدارة ؟

الجدول (١)
آراء قسم التحكيم حول أهم المشكلات

القسم	العدد الإجمالى للتنفيذيين	عدد من أشاروا إلى		
		المبيعات	يوضح المنظمة	العلاقات البشرية
المبيعات	٦	٥	١	.
الإنتاج	٥	١	٤	.
المحاسبة	٤	٣	.	.
موضوعات متنوعة	٨	١	٣	٣
المجموع	٢٣	١٠	٨	٣

الخلاصة :

لقد قدمنا بيانات حول الملاحظات الانتقائية للتنفيذيين الصناعيين المعرضة للدليل المادى ، والتى تساند الافتراضية أن كل تنفيذى سيرى تلك الجوانب الموقفية التى تربط بشكل محدد بنشاطات وأهداف إدارته . ومادام أن الموقف قد حفّز التنفيذيين للنظر فى المشكلة من وجهة نظر على مستوى الشركة بدلاً من الإدارة ، فإن البيانات تشير إلى أن معايير الانتقاء قد أصبحت داخلية . وأخيراً فإن طريقة الحصول على البيانات التى استخدمناها تحمل وعداً كافياً كوسيلة عاكسة لاتجاهات وملاحظات التنفيذيين .

تجاوب المسئولين التنفيذيين وردود أفعالهم :

التنفيذى	المبيعات
٤	الحاجة الواضحة للمعرفة المباشرة للمبيعات المتوقعة ، الحاجة الواضحة للاستفادة من الطاقة التكنولوجية المتوافرة وآثارها الإيجابية لتحقيق السوق الكبرى والأسعار العليا ، الحاجة الإيجابية إلى السوق والأسعار ، الحاجة الملحة لبيانات الأقسام وتكاليف التشغيل عامة .
٥	كيفية تنظيم الشركة بشكل أفضل بحيث تكون قادرة على الاستفادة من السوق الاقتصادية المتخصصة المتاحة .
٦	تعيين مدير الإنتاج المطلع على الأعمال التجارية ، وتحليل السوق الاقتصادية وتوسعة آفاق سوق البلاستيك .
١٢	تطوير إدارة المبيعات بحيث تشمل قسم بحوث التسويق كذلك .
٢٠	قصور التنظيم فى تخطيط آفاق التصنيع فى فترة ما بعد الحرب والتغلب عليها وحل مشكلات المبيعات .
٢٥	تعيين الرئيس للمديرين التنفيذيين المسئولين .
	الإنتاج :
١	السياسة المتعلقة بتوزيع الإنتاج وضرورة مراجعة هذه السياسة مع التأكد بشكل خاص على العملاء الجدد والاهتمام بالقدامى كذلك .
١٥	القصور فى وضع خطوط حاسمة فى إطار المسئولية .
١٦	تحديد المدير المسئول واختياره وتعميم هذه المعلومات ونشرها على المشرفين الآخرين .
١٨	مراجعة أعمال المنظمة . لماذا كل هذه التغيرات الطارئة فى عدد كبير من المكاتب كأعمال الرئيس مثلاً .

التنفيذى	المبيعات
٢٤	غياب هذه السياسة - يجب مناقشتها ومتابعة العمل لحين الوصول إلى الحل المقبول من قبل أكبر مسئول فى الشركة .
	المحاسبة
٧	المعايير المتقدمة حتى الآن وعلاقتها بالحوافز .
٩	مستقبل الشركة والقدرة على تسويق المنتجات - المواصفات الإنتاجية - نمو أو تقليص نسبة التقاعد .
١٠	المشكلات المتعلقة بالتوزيع . ليس بالضرورة المشكلات الحالية للتوزيع ، ولكن تلك المشكلات التى ستبرز فى المستقبل القريب - خاصة فى أقسام البلاستيك وما شابه ذلك .
١١	إعادة تنظيم الشركة بشكل يحافظ على الأسواق الحالية ويفتح آفاقًا وأسواقًا جديدة فى القريب العاجل .
	شئون أخرى :
٣	تصنيع (بصفة قانونية) منتج واحد بحيث يكون (أ) منافساً لجهات تصنيع أخرى أكبر التى تتوافر على مؤهلات أكبر للتنافس ؛ (ب) ويكون قادراً على جعل منتج آخر مشابه له يفقد معظم أسواقه .
١٤	مجلس الإدارة (قانونى) .
٨	(العلاقات العامة) مناقشة شئون وعلاقات الموظفين وخاصة العلاقات بين الشركة والاتحاد .
١٧	(العلاقات الصناعية) هل بإمكاننا الجمع بين أقسام مختلفة من أجل إيجاد فريق موحد فى الاتصالات والتعاون ؟
١٩	إعادة التنظيم (الصحى) للبنية المشتركة ، خطوط السلطة والقيادة ، والعلاقات الشخصية .

التنفيذى	المبيعات
٢١	(المشتريات) يجب علينا أن نبدأ فى التفكير فى إعادة تنظيم اقتصادنا فى زمن السلم .
٢٢	(دائرة الأبحاث والتطوير) التحكم المفرط من قبل الرئيس نفسه .
٢٣	(دائرة الأبحاث والتطوير) لا توجد منظمة رسمية بمهام محددة .

ملاحظة : الأرقام تشير إلى عدد المندوبين

الإيثار فى السلوك التنظيمى [٢٤] :

نظرية التطور المعاصرة قد حذّرتنا من أن نعزى الدوافع الإيثارية للناس . فى النماذج القياسية للاختيار الطبيعى نجد أن الشباب اللطيف عموما غير ملائمين لهذا النموذج ولا يتكاثرون بنفس السرعة التى يتكاثر بها إخوانهم الأكثر أنانية . وقد استخدم هذا النقاش لملء وظيفة المنفعة بأهداف اقتصادية شخصية وأنانية ولكن الحجة غير صحيحة . إن نماذج الاختيار (أو الانتقاء) الطبيعى التى تأخذ فى الحسبان العقلانية المحدودة توفر فى الحقيقة دعمًا قويًا لفكرة أن معظم الناس يُحفّزون بدرجة قوية من قبل الولاء التنظيمى ، حتى عندما لا يتوقعون مكافآت "أنانية" من ذلك الولاء .

كيف يبقى الاختيار الطبيعى على الإيثار ؟ :

أولاً : إن الاختيار الطبيعى يزيد الملاءمة ، وعددية المساندين للمنافس الناجح . لكن فى المجتمعات الحديثة فإن الحصول على الثروة أو المكافآت الأنانية الأخرى لا ترتبط

(٢٤) هذا الجزء مبنى على H. A. Simon , "A Mechanism for Social Selection and Successful Altruism," Science,250:1665-1668 (1990), and "Organizations and Markets," Journal of Economic Perspectives, vol. 5, no. 2, 25-44 (Spring 1991)

سيجد القارئ فى المقالة الأولى جزئيات تقنية لنموذج الإيثار ، وفى الأخير مناقشة حول تضمين الإيثار للولاء التنظيمى .

مباشرة بنسبة المساندين . ولكن دعنا نتنازل عن هذه النقطة ونفترض أن الحصول على الأهداف التى عادة ما توصف على أنها أنانية يسهم فى الملاءمة التطورية .

ونأتى - إذن - إلى النقطة الثانية: كل إنسان يعتمد فى بقائه على المجتمع الواسع والمباشر المحيط به . إن البشر ليسوا بذرات أو خلايا مستقلة لا ضابط لها . فالمجتمع يقدم الخطة اللازمة لنا التى نعيش فى ظلها وننضج . والأسر وبقية المجتمع يوفرون الغذاء والمأوى والسلامة أثناء مرحلتى الطفولة والشباب ثم المعرفة والمهارات للممارسات فى الكبر . فيما بعد يمكن للمجتمع أن تكون له ردود فعل إلى نشاطات الشخص عند كل مرحلة فى حياته إما أن تسهلها أو تعوقها بشكل حاد . وللمجتمع قدرات هائلة ليزيد أو ينقص من ملاءمة الشخص التطورية .

ما أنواع السمات التى تسهم فى ملاءمة هذا المخلوق الذى يعتمد على غيره اجتماعيًا بالإضافة إلى سمات القوة الشخصية والذكاء؟ واحدة من مثل هذه السمات أو السمات مجتمعة قد يمكن تسميتها بالانقياد . يميل الأشخاص المنقادون إلى تكييف سلوكهم لأعراف وضغوط المجتمع . "الانقياد" يحمل ربما معنى السلبية ، ولكنى لا أجد مصطلحًا أحسن من ذلك .

الاختلاف هنا ليس أن الناس منقادون كليًا ، ولا لكونهم أنانيين كليًا ، ولكن الانسجام يدعو إلى تجاوب محدد ورئيسى لكل تأثير اجتماعى . فى بعض المجالات نجد أن هذا التجاوب يتطلب وجود الحوافز للتعلم أو التقليد ؛ وفى مجالات أخرى يتطلب الرغبة فى الطاعة والامتثال . ومن منطلق ارتقائى نجد حصول الشخص على مقاييس لا يستهان بها من الانقياد لا تعنى الإيثار لديه بل تنوير أنانيته .

تبعًا لنظرية الارتقاء فإن الانقياد يجب أن يسهم ، بمستوى متوسط ، فى ملاءمة الفرد المتوافر فيه للبقاء كنوع من التهديد . وبالرغم من ذلك فإن هذا بالتالى قد يقود إلى سلوك أنانى مؤذٍ فى حالات خاصة وذلك كنتيجة للتأثيرات الاجتماعية . وهكذا فإن الأشخاص المنقادين يمكن أن يكونوا أحسن من غيرهم فيما يتعلّق بكسب العيش ، لكن ولاءهم لأوطانهم قد يقودهم إلى التضحية بأرواحهم فى أثناء الحروب . بمجرد وجود الانقياد فإن المجتمع سيستغله عن طريق تدريس القيم المفيدة للمجتمع لكنها

مثيرة فعلاً بالنسبة للشخص الذى يقبلها: أى القيم التى تسهم فى ملاءمة المجتمع لا الفرد . الشرط الوحيد هو أن يكون الشخص منقاداً ، على مستوى التوازن أو المتوسط ، أكثر ملاءمة من الشخص غير المنقاد .

دعنى أستعين بمادة الجبر لتوضيح هذه الحجج والمقولات بغرض الوصول إلى الصحة المنطقية والفعالية الصحية . دعنا نسمى K متوسط عدد زيادة الأفراد وتكاثرهم فى غياب الانقياد أو التكيف الاجتماعى ؛ ونسمى D الزيادة الإجمالية فى النشوء بسبب الانقياد ؛ و C تكلفة هذه المزايا على الشخص المنقاد فى خضم نشوء السلوك الإيثارى المستحث اجتماعيًا ، وP النسبة المئوية للأشخاص المنقادين وهم بالتالى إيثاريون ؛ وb عدد الناشئين المضافين إلى نسبة السكان عن طريق السلوك الإيثارى للشخص . وهكذا فإنه من السهل أن نرى أن الفرق بين التلاؤم النهائى للأشخاص الإيثاريين وغير الإيثاريين (الأشخاص غير المنقادين) على حد سواء ، سيعادل d – c . وهكذا بشرط أن يكون d أكبر من c ، فإن الإيثاريين سيكونون أكثر تلاؤمًا من غير الإيثاريين . أضف إلى ذلك ، فإن المجتمع سينمو بسرعة كلما كانت نسبة الإيثاريين أكبر ، وكلما كانت الزيادة فى متوسط الملاءمة فى المجتمع تتمثل فى المعادلة التالية p (d-c+b) .

العديد من الدلائل التجريبية تبين على أن معظم البشر لديهم أداة قياس للانقياد لا يستهان بها . والغرض من النقاش الذى نحن بصدده هو إظهار أن هذا الانقياد والإيثار اللذين تستحثهما ثابتين (ومتمشيين) إجمالاً مع انتقاء الشخص الملائم . وبالفعل – بموجب النقاش الذى قدمناه – فإن الانتقاء الطبيعى يتنبأ بقوة ظهور الانقياد والإيثار بين الحيوانات الاجتماعية .

الإيثار وتحديد الانتماء :

إحدى فوائد الانقياد لتعزيز استمرارية وملاءمة نظام اجتماعى أو منظمة أو غيرها ، تتمثل فى غرس الإحساس بالافتخار بالانتماء والولاء لمجموعة فى نفوس الأفراد . هذه الحوافز تستند إلى التمييز بين : "نحن" و"هم" . الإحساس بالانتماء إلى "نحن" والتى قد تمثل عائلة أو شركة أو مدينة أو أمة أو فريق البيسبول المحلى ، بحيث يسمح

للأفراد بالتمتع بالرضا الوظيفى من خلال نجاح المجموعة التى تم اختيارها . وبهذه الطريقة يصبح الانتماء التنظيمى (أو الهوية التنظيمية) حافزًا بحد ذاته والذى يوجد جنبًا إلى جنب مع المكافآت المادية والحوافز وعنصر الإدراك كما تمت مناقشته ، ليتسنى للموظفين العمل بشكل أكثر نشاطًا (أو ديناميكية) لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ولإبراز أن الاختيار الطبيعى يوفر لنا القاعدة المتينة للانتماءات ، المستحثة اجتماعيًا ، لمجموعات ، ولا تمثل بحد ذاتها أحكامًا معنوية أو أخلاقية حول الرغبة فى تحقيق ذلك الانتماء . كما أننا نحن جميعًا على الاطلاع الكامل على صراعات المجموعات المدمّرة من جرّاء الانتماء الوطنى أو الدينى أو العرقى والتى استحثت البشرية فى مناسبات لا تحصى فى كثير من بلدان العالم سواء فى الماضى أو فى الحاضر . إن اهتمامنا الحالى لا ينصب على تقييم ، بل شرح أبعاد الولاء للمجموعة والدور الهام الذى يلعبه (سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا) فى رقى فعالية المنظمات .

الفصل الحادى عشر

تحليل المنظمة

حان الأوان الآن لربط خيوط ما دار من نقاش مع بعضها البعض لمعرفة ما إذا كان ذلك النسيج سيؤدى إلى نمط إدارى للتنظيم . وقد يرغب القارئ أولاً فى استعراض الفصل الأول الذى يوفر بعضاً من النظرة العامة للمواضيع التى تناولها النقاش لحد الآن .

وفى هذا الفصل ، كما فى الفصول الأخرى ، لن تجرى أى محاولة لتقديم النصح حول الكيفية التى يجب أن تُبنى عليها المنظمات أو تشتغل . وقد سبق تنبيه القارئ من قبل أن هذا الكتاب يتعلق بتحليل المنظمة ولا يحاول وضع الوصفات العلاجية لأعراض التنظيم . فمجاله هو دراسة حيوية التنظيم أكثر من العلاج ؛ وادعاؤه الوحيد بالإسهام فى حل المشكلات العملية للإدارة هو أن الممارسة الطبية المحضة لا يمكن أن تبنى إلا على المعرفة الشاملة لحيوية التنظيم . وستكون أى وصفات علاجية للممارسة الإدارية بمحض الصدفة فقط وفقًا للغرض الرئيسى من الوصف والتحليل .

الفكرة الرئيسية التى تمركز حولها هذا التحليل هى أن السلوك التنظيمى هو شبكة معقدة للقرارات الإجرائية الهادفة للتأثير على سلوك الأجهزة التنفيذية ، أى أولئك الذين يقومون بالعمل "المجسد" الفعلى داخل التنظيم . لهذا يجب البحث عن تحليل المنظمة على ضوء توزيع وإيلاء مهام اتخاذ القرار . فيزيولوجيا المنظمة هذه ، يجب البحث عنها فى العمليات التى من خلالها تؤثر المنظمة فى قرارات كل واحد من أعضائها ، وذلك بمنح هذه القرارات مقدماتها .

عملية القرار المركب :

بديهيًا أن كل القرارات التى تتخذها المنظمة تقريبًا ، ليست من صنع فرد واحد . ورغم أن المسئولية النهائية لهذا القرار أو ذلك راجعة إلى شخص محدد ، فسنجد عند دراسة الطريقة التى تم بها اتخاذ ذلك القرار ، أنه بالإمكان تتبُع عناصره التركيبية من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى العديد من الأفراد الذين أسهموا فى بناء مقدماته . وبمجرد أن يتم الكشف عن مجمل هذه عناصر ، فقد يتبين أن مساهمة الشخص الذى اتخذ القرار الرسمى كانت مساهمة ضئيلة فعلاً [1] .

---

(١) أدين للسيد بارنارد بجهده فى مراسلاته لى حول مصطلح "القرار المركّب" وكذلك مثاله الخاص المذكور هنا حول القرار المركّب . ويمكن للقارئ أن يفى بأمثلة مشابهة من منظمته الخاصة أو مقر عمله .

يمكننا مشاهدة أمين المال لشركة ما ، وهو يضع إمضاءه على عقد ينص على اقتراض قدر من المال لتمويل مشروع معين . فهو مفوض بالطبع لاتخاذ هذا القرار باسم الشركة ، ومن إلزامها به . ولكن ما المراحل التمهيدية لهذا القرار ؟ ربما المهندس الرئيس (الذى يتحرك طبعًا تبعًا للمعلومات والتحاليل التى تبلغه عن طريق المرؤوسين) يقرر أنه من أجل السير السليم لنظام تقنى يستلزم إقامة بنية خاصة قامت بتصميمها مصلحته وقدرت تكلفتها بـ ٥٠٠ ألف دولار . والمدير العام الذى أبلغه المهندس بمشروعه لم يعترض على الاقتراح من الوجهة التقنية ، ولكنه يشك فى قيمته الكافية لتفسير إنفاق كبير مثل ما هو مطلوب ، ولكن قبل أن يفرض قراره ، يستشير الرئيس أو بعض أعضاء مجلس الإدارة ، ويرى هل يقبلون المصادقة على رهان استثمار جانبى ، ويسألهم عن إمكانيات التمويل وآجاله . ونتيجة لذلك ، يؤخذ القرار لطلب مراجعة الاقتراح واختصاره ، ويعاد تصميم الاقتراح فى قسم الهندسة بشكل يقلص تكلفة المشروع إلى ٤٠٠ ألف دولار . هكذا يتم تحرير المشروع رسميًا بعد مصادقة المهندس الرئيس ومختلف المسؤولين ، ويقدم إلى مجلس الإدارة . والأسئلة التى تطرح آنذاك هى : هل يجب المصادقة على المشروع ؟ وكيف يجب تمويله ؟ لقد صادق مجلس الإدارة على المشروع ، ولكنه يقترح ، تفاديًا لاحتمال خطأ فى التقدير ، أن تعمل المقاولة على افتراض ٤٥٠ ألف دولار ، حتى لا تجد نفسها فى وضعية مالية محرجة ، إذا ما تجاوزت التكلفة ٤٠٠ ألف دولار . وبعد مناقشات طويلة ، تقرر الشركة تمويل المشروع عن طريق قرض بنسبة فائدة لا تتجاوز مقدارًا معينًا ، على أن يتم الحصول عليه تفضيلاً من الشركة X ، وفى نفس الوقت يعطى مجلس الإدارة المسئولين الضوء الأخضر للبدء فى المشروع . لكن الشركة X تعلن عدم اهتمامها بالاقتراح الخاص بمعدل الفائدة المشار إليها ، وبعد دراسة التصاميم ، تعتبر أن الجوانب التقنية يجب مراجعتها . فتتم إعادة القضية بنفس الطريقة من جديد ، وهكذا دواليك .

وفى نهاية المطاف ، فالمسؤول كونه المفاوض النهائى أو الموقع على العقد ، ورغم أنه فى ظاهر الأمر يبدو أنه يحسم على الأقل فى القضايا الجوهرية ، يتقلص دوره إلى مجرد منفذ . فالقرارات الأساسية لم تتخذ من مجلس الإدارة ، ولا من عضو إدارى ،

ولم تتخذ رسميًا من أى مجموعة ، إنها فى نفس الوقت ثمرة تفاعل سلسلة من القرارات المتخذة من طرف أفراد ولجان ومجالس إدارة . من المحتمل جداً ألاّ يطلع أحد على مجمل القرارات الفاعلة فى العملية ، أو ألاّ يعرف كل المسئولين عن أخذها ، أو ألاّ يفهم بوضوح التفاعل الذى غيّرها خلال مدة من الزمن فى هذا الاتجاه أو ذاك . ذلك القرار الذى يكون على وجه التقريب دائمًا عملية مركّبة بهذا الشكل سوف يتم توضيحها بشكل تفصيلى فى جزء لاحق من هذا الفصل المخصص لعملية التخطيط .

من وجهة نظر العملية ، فإنه من المفيد رؤية القرار المركّب من وجهة نظر الشخص الآخذ للقرار ، من أجل الوقوف على :

أ) حرية التصرف المتروكة له حقيقة .

ب) الطرق التى تلجأ لها المنظمة للتأثير على مقدمات القرار التى يختارها .

درجات التأثير :

يتم ممارسة التأثير فى أكمل صوره حينما يتحكم القرار الصادر عن شخص واحد فى كل ناحية من سلوك شخص آخر . فالجندى الذى يمر فى استعراض عسكرى لا يسمح له بحرية التصرف إطلاقًا . فمظهره بل كل خطوة من خطواته بكل مقاييسها محددة من طرف السلطة العليا . وقد ورد أن فريدريك العظيم Fredrick the Great وجد هيئة جنوده لائقة جداً وهو يحضر عرضاً عسكريًا ، ولم يَرَ إلا عيبًا واحداً فيهم ، وهو أنهم "يتنفسون" ، وشكا من ذلك . ويمكن تقديم القليل من الأمثلة الأخرى – رغم هذا – عن ممارسة التأثير فى صور غير محدودة .

فغالبًا ما يفرض التأثير حدوداً جزئية فقط على تطبيق حرية التصرف . يمكننا أن نحدد للمرؤوس ما يفعله ولكن مع ترك مجال حول كيفية القيام بذلك . و"الكيفية" هى بالطبع مسألة درجة ، ويمكن تحديدها فى إطار واسع أو ضيق . إن الميثاق الذى يحدد بعبارات عامة وظيفة هيئة رجال الإطفاء ، يعطى مرونة لمدى الحرية الممنوحة لرئيس هذه الهيئة أكثر مما تحدده لرجال الإطفاء أوامر القبطان فى مواقع الكارثة .

يجب أن يقر التحليل الواقعى للتأثير بصورة عامة ، وعلى السلطة بصورة خاصة ،

بإمكانية ممارسة التأثير حسب كل درجات الخصوصيات . لتحديد سعة التأثير أو سلطة الممارسين فى حالة واقعية كيفما كان نوعها ، فمن الضرورى تفكيك قرارات المرؤوس إلى مكوناتها ، وبعد ذلك تحديد أى منها محدد من طرف الرئيس ومن منها قد ترك تحت حرية المرؤوس .

لقد تم التوضيح فى الفصل الثالث أن قرارًا عقلانيًا يمكن اعتباره كخلاصة تم التوصل إليها من مقدمات ذات نوعين مختلفين: المقدمات الأخلاقية والمقدمات الواقعية . فإذا ما وجدت مجموعة من المقدمات الأخلاقية والواقعية ، فلا يوجد إلا قرار واحد مطابق لمبدأ العقلانية . أى ، بوجود نظام من القيم ، ومجموعة محددة من البدائل ، فهناك خيار واحد أفضل من الخيارات الأخرى .

ولهذا فإنه من الممكن التحكم فى سلوك شخص عقلانى إذا كانت المقدمات الأخلاقية والواقعية التى يستند إليها لاتخاذ قراراته محددة . هذا التحكم يمكن أن يكون مطلقًا أو جزئيًا – أى أن كل المقدمات يمكن تحديدها ، أو يمكن ترك البعض منها خاضعة لاختياره . يقع التأثير – إذن – عن طريق مراقبة مقدمات القرار . ويكون المرؤوس مجبرًا على مطابقة قراراته مع المقدمات التى يختارها له رئيسه . إن نطاق السلطة وفى المقابل نطاق حرية التصرف يتم تحديدهما بعدد المقدمات المحددة وأهميتها ، وبعدد المقدمات غير المحددة وأهميتها .

وكما أشرنا إلى ذلك سابقًا ، تحظى حرية التصرف فيما يخص المقدمات الأخلاقية ، بوضع منطقى مختلف عن الحرية المخولة للمقدمات الواقعية . وهذه الأخيرة يمكن دائمًا تقييمها بأنها "صالحة" أو "غير صالحة" بالمعنى التجريبى الموضوعى . ولكن مصطلح "صحيحة" أو "غير صحيحة" لا ينطبق على المقدمات الأخلاقية . وهكذا فإذا لم نترك للمرؤوس سوى حرية التصرف فى إطار المقدمات الواقعية ، فهناك ، تحت هذه الظروف المعطاة ، قرار واحد "صحيح" فقط يمكنه الوصول إليه . ومن جهة أخرى ، فإذا لم نترك له إلا حرية التصرف فى إطار المقدمات الأخلاقية ، فإن "صحة" قراره ستكون رهينة المقدمات الأخلاقية التى سيختارها ، ولا يوجد معيار للحكم على صلاحية أو عدم صلاحية اختياره .

عندما نقبل كون السلطة في حاجة إلى أن تشمل البعض من مقدمات القرار فقط ، فيترتب على ذلك أن أكثر من أمر واحد يمكن أن يتحكم في قرار ما ، شريطة ألا يخضع أمران مختلفان لنفس المقدمة . إن تحليل أى قرار تقريباً وكل قرارات عضو ما فى منظمة رسمية قد يظهر أن القرار يخضع لبنية تأثيرية معقدة .

تقدم منظمة الجيش تجسيداً ممتازاً لذلك . فخلال الحروب القديمة كانت ساحة المعركة شبيهة بمنطقة مناورات . وكان رجل واحد هو القائد لكل الجيوش ، وسلطته كانت تمتد إلى آخر رجل فى جيشه . ولم يكن هذا التنظيم ممكنًا إلا لأن مجمل الساحة الحربية كانت تحت قبضة صوت وبصر رجل واحد ، ولأن التحركات التكتيكية كانت تنفذ أساساً بتحريك كل الجيوش موحدة .

لكن ساحة المعركة الحديثة تقدم صورة مختلفة تمام الاختلاف . فالسلطة تطبّق عبر هرمية قيادية معقدة . كل رتبة فى هذه الهرمية تترك مجالاً واسعًا لحرية التصرف أمام الرتبة الموالية لها ، بل إن مجرد جندى خاص يستفيد خلال المعركة من حرية تصرف كبيرة .

تحت هذه الظروف ، كيف تمتد سلطة القائد إلى باقى الجنود فى الرتب الأخرى ؟ كيف يحدد ويوجه سلوكهم ؟ إنه يقوم بذلك عن طريق تحديد المهمة العامة والهدف المعنى لكل وحدة حسب توالى الرتب ، وعن طريق تحديد عناصر مثل المكان والزمان الملائمين لضمان تنسيق جيد بين الوحدات . فالعقيد يعين مهمة كل فيلق تابع له ؛ والقائد يعين مهمة كل سرية فى فيلقه ؛ والقبطان يعين مهمة كل فريق فى سريته . وزيادة على هذا كله عامة ما يبقى الضابط فى حدوده . إن تنظيمات جيوش المعركة الداخلى (Army Field Service Regulations) ، توضح أنه "لا يجب تجاوز أمر عسكرى لمنطقة مأمور معين . يجب أن يشمل الأمر كل ما هو خارج عن سلطة المرؤوس ، ليس غير " (٢) .

وكلما تعلق الأمر بأوامر المعركة ، فإن حرية تصرف ضابط لا تكون محدودة إلا باشتراطات الهدف المعين لوحدته وبالخطة العامة التى رسمها . ولكن الضابط سيقلص

(٢) *U.S. Army Field Service Regulations,* 1923, p. 7

من حرية تصرف مرؤوسه ، كلما دعت الضرورة إلى ذلك من أجل تحديد الدور الذى يجب أن تقوم به كل وحدة صغرى لإنجاز مهمة الوحدة .

هل يعنى هذا أن حرية تصرف الضابط محدودة فقط ، بهدفه أومهمته ؟ الأمر غير ذلك تمامًا . ومن أجل التيقن ، فإن الأمر الميدانى الذى يتلقاه لا يتجاوز هذه النقطة . أنه يبين له ما يجب عليه أن يفعله . لكن الضابط خاضع أيضًا للإستراتيجية الكاملة ، وللتعليمات العامة الموجهة للجيش والتى تحدد له بالتفصيل كيفية التعامل . فحينما يتلقى القبطان أمرًا بنشر سريته للهجوم ، فإننا ننتظر منه أن يتصرف تبعًا للمبادئ التكتيكية للجيش . وفى قيادته للوحدة فإنه سيعتبر مسؤولاً عما سيفعله وعن الطريقة التى سيتبعها فى مهمته .

وحين نلاحظ الرجل الذى ينفذ مهمة الجيش - العسكرى الخاص- سنرى أن قراراته خاضعة للعديد من التأثيرات . وأن الذى اتخذ القرار الذى يقضى بأن يشارك فى الهجوم قد يكون قائد الفرقة ، أو حتى قائد السلاح . وأما موقعه الجغرافى وموضعه الدقيق فمحددان بدقة متناهية أكثر ، وبالتوالى من طرف الجنرال والعقيد والقائد والقبطان والملازم . ولكن ليس هذا كل شىء . فخطة الهجوم المحددة من طرف القبطان ستكون نتيجة للأوامر التى تصله وللتكوين التكتيكى الذى حصل عليه ، وللتعليمات التى سيحصل عليها بخصوص مواقع العدو . وبنفس الطريقة فالعسكرى الخاص الذى يتقدم خلال الهجوم ، ملزم فى هذه اللحظة بالاعتماد على تأثيرات تدريبه وتكوينه العسكريين .

فمن الضرورى - لفهم عملية اتخاذ القرار داخل منظمة ما - الذهاب إلى أبعد من الأوامر المباشرة التى يعطيها الرئيس لمرؤوسيه . ومن الضرورى تقدير مدى تأثر المرؤوس ، بالقوانين ، وبتكوينه ، وبمراقبة حركاته . ومن الضرورى أيضًا أن ندرس قنوات الاتصال فى المنظمة لكى نحدد المعلومات التى تصل إليه والتى قد تكون ذات صلة بقراراته . وكلما كان نطاق التصرف المتاح للمرؤوس أوسع ، زادت أهمية تلك الأنواع من التأثير والتى لا تعتمد على ممارسة السلطة الرسمية .

أنماط التأثير:

لقد أعددنا فى الفصل الأول الوسائل التى تؤثر بها المنظمة فى قرارات الأفراد . تضمنت التأثيرات "الخارجية" السلطة ، والمشورة ، والمعلومات والتدريب . والتأثيرات "الداخلية" تضم معيار الفعالية وظواهر الانتماء للمنظمة . وكل عامل من هذه العوامل تم تحليله بشكل مفصل فى الفصول السابقة ، ولهذا فمن غير المفيد تكرار ما قلناه .

من المشكلات الجوهرية للمنظمة أن تحدد المدى والطريقة التى يتم بها توظيف كل شكل من أشكال التأثير هذه . فهذه الأشكال المختلفة متبادلة التغيير بشكل واسع ، وهو أمر مقبول فى التنظيمات الصغرى أكثر منه فى التنظيمات الكبرى .

والمثال الأكثر بساطة هو التوسع التدريجى لحرية التصرف المسموح بها للموظف إبّان تطور معرفته بعمله . فالسكرتير يتعلم تحرير المراسلات الروتينية ؛ كما أن الإحصائى يتعلم كيف يضع حساباته الشخصية . وفى كلتا الحالتين فإن التدريب يحل محل السلطة فى توجيه قرارات الموظف .

غالبًا ما يأخذ "الإشراف الوظيفى" شكل إرشادات بدلاً من طابع سلطة . وتعويض السلطة بهذا الإرشاد يمكن أن تظهر ضرورته فى أكثر من مناسبة ، حتى تتم مراقبة النزعات بين الأطر الموظفة الموزعين على أساس جغرافى ، والخبراء الموزعة على أساس وظيفى .

فبقدر تكامل هذه الأنماط فى التأثير على السلطة أو تعويضها لها ، تصبح مسألة التأثير واحدة من علاقات التربية والعلاقات العامة داخل المؤسسة . وهذا مثال لتوضيح هذا النوع من التأثير:

تشكل الإدارة العليا فى منظمة مهمة معينة "جمهورًا" داخليًا/ محليًا ، وفى غياب حتمى لعلاقات شخصية مباشرة داخل مؤسسة صغيرة تضمن روابط جيدة ، يبدو موقف موظفى هذه الإدارة العليا من خلال علاقاتهم الرسمية المتبادلة فارضة نفس نمط الانتباه ، أى "السيكولوجية العملية" أو "فن التجارة" مثلما يفرض ذلك موقفهم إزاء الجمهور الأجنبى .

لننظر مثلاً آلية إعداد التوجيهات الرسمية الموجهة للإدارة العليا ، ألا تميل صياغة التعليمات الرسمية إلى شكل عقلانى مبالغ فيه ؟ ألا يركز المحرر انتباهه غالبًا وبشكل خاص على تجزئة منطقية لتوجيهات تحدد بدقة وتوسع ما يجب فعله ؟ ولكن الهدف الرئيسى لتوجيهات معينة لا يتمثل فى جلب إعجاب الاختصاصين العاملين بنفس القطاع . إن هدفها هو أن يتم تنفيذها من طرف أشخاص ليسوا مبدئيًا مراقبين ولا اختصاصيين ولا هم من نفس القطاع ، وبعبارة أخرى : أن تحدث هذه التوجيهات أثرًا على آخر متلق سيطبق فور استقباله ما هو مطلوب منه [٣] .

أدرك الإداريون منذ سنوات بشكل متزايد أن السلطة – إلا إذا كانت مدعومة بأحد أشكال التأثير – تظهر عاجزة نسبيًا عن مراقبة القرار بطريقة إيجابية . والعناصر المعتبرة فى كل القرارات الروتينية عديدة ومعقدة ، لدرجة أنه لا يمكن معها ممارسة مراقبة إيجابية إلا على عدد قليل منها . وتصبح المراقبة أو الإشراف مهمة صعبة جداً ، إذا لم يكن المرؤوس قادرًا على الاعتماد على نفسه لإيجاد غالبية المقدمات المتعلقة بقراراته ، وأن يجعل منها خلاصة ملائمة .

تبدو مسألة المنظمة من هذا المنظور شديدة الارتباط بمسألة التوظيف . وفعالية هذا النمط فى التأثير أو ذاك متعلقة بتكوين كفاءة الموظفين فى مختلف مستويات التسلسل الهرمى . فإذا تمكن جهاز للرعاية الاجتماعية من ضمان خدمات العاملين المؤهلين فى الميدان الاجتماعى كباحثين ومساعدات اجتماعيات ، فإنه سيترك لهؤلاء العاملين حرية واسعة لتقدير اختيارات المستحقين لتلك الرعاية بالاكتفاء بدراسة عينة من الحالات المأخوذة ، وباستعراض الحالات الخاصة بصعوباتها .

وإذا كان العمال المدربين يتم الحصول عليهم للوظائف الإشرافية فقط ، فسيكون هؤلاء العمال مجبرين على ممارسة إشراف أكثر شمولية على مرءوسيهم ، وربما على دراسة كل قرار وإصدار التوجيهات بشكل متكرر . وسيصبح مشكل الإشراف بشكل مماثل عبئًا أكبر مما رأينا فى المثال الأول ، وسيتقلص مجال مراقبة المكلفين أكثر بذلك التأطير .

---

(٣) H. Townshend, "Practical Psychology' in Departmental Organization," Journal of Public Administration, 12:66.

وبالمثل عندما تكون وحدة من المنظمة كبيرة بدرجة كافية للاحتفاظ داخل حدودها بالخبرة المتخصصة المطلوبة لاتخاذ بعض قراراتها ، فستتقلص ضرورة الإشراف الوظيفي الممارس فى أقسام أخرى فى هذه المنظمة . وحينما يكون بإمكان مرفق معين أن يعوّل على مساعدة رجال القانون والأطباء واختصاصيين آخرين ، تكون مشكلات التنظيم الوظيفى أكثر بساطة ، وتقل حاجة سلطة الهرم الإدارى المتحكم مباشرة فى المرفق ، إلى مساعدة مصالح الإرشاد والإعلام .

ومن ثم لا يمكننا دراسة مشكلات المنظمة بمعزل عن مواصفات الموظفين الذين سيشغلون الوظائف التى أوجدتها المنظمة . يحتاج موضوع تصنيف الوظائف ككل إلى مزيد من التنسيق الذى يرتبط بشكل كبير بنظرية التنظيم . فالبنية التنظيمية المناسبة هى متغير variable متعلق شكلها بتكوين هيئة العاملين . وبالمقابل فالمستوى الترتيبى/الهرمى لمركز ما هو متغير متعلق بدرجة المركزية أو اللامركزية المحتملة أو المرغوب إعطاؤها لتشغيل الشكل التنظيمى .

تخطيط ومراجعة عملية اتخاذ القرار المتعدد العناصر :

توجد تقنيتان إداريتان تلعبان دوراً رئيسياً فى عملية القرار المتعدد العناصر ، وفى إخضاع القرار الموحد فى تركيبته إلى العديد من التأثيرات . وقد أشرنا إليهما مسبقًا من وقت لآخر لكنهما يستحقان تحليلاً أكثر دقة باعتبارهما عنصرين داخل بنية القرار العام للتنظيم . وأولى هاتين التقنيتين : التخطيط الذى نضمن من خلاله تعاون أكبر عدد من المختصين حول شكل محدد قبل الوصول إلى مرحلة رسمية لأخذ القرار . والتقنية الثانية : الدراسة ، وهى تقنية تسمح بإلزام الفرد مسئولية عن المقدمات "الداخلية" و"الخارجية" التى تحدد قراره .

عملية التخطيط :

مما لا شك فيه أنه يستحيل التمييز الحاسم بين الخطط والمخططات الإدارية من جهة ، وبين الأوامر من جهة ثانية مادامت كلتاهما تستمد شرعيتها من أمر معين . ومع ذلك ، فهما يملكان أهمية خاصة باعتبارهما وسائل تسمح بالتأثير على القرارات

بحكم عدد التفاصيل الممكن إلحاقها بهما ، وباعتبار المشاركة الواسعة الممكن الحصول عليها إذا دعت الضرورة إلى ذلك ، خلال إعدادهما . لنبدأ أولا بالنقطة الأخيرة آخذين بالمثال المعنى من قبل موراى Sir Oswyn Murray :

إن الجزء المتروك للحظ أو الصدفة وعدم الانسجام داخل الترتيب الإدارى لإدارة البحرية (أو الأميرالية) ، يبقى ضئيلاً . وما يستحق الاهتمام أكثر هو توثيق اندماجهما وطريقة تلاحمهما فى خدمة الغايات التى أشرت إليها فى بداية هذا المقال . وأحسن تجسيد لذلك ربما يتمثل فى وصف مختصر للإجراء المتبع خلال تصميم وإنتاج باخرة حربية جديدة ، وهو إجراء طالما بدا فيه الرمز المثالى للتعاون .

لنبدأ بالسكرتير الأول (أو رئيس) البحرية الأعلى ، وبرئيسها المساعد فى هيئة الأركان العليا للملاحة ، اللذين يحددان بلغة عامة الخصائص المرغوب إعطاؤها للباخرة الجديدة ، أى : السرعة ، وذراع التشغيل ، وخصائص الهجوم ، ودرع الحماية . وعليه فإن مدير المنشآت البحرية ، الذى يشتغل تحت إشراف المراقب ، يقوم بوضع تصاميم مبدئية تطرح نوعية الباخرة المرغوب فيها ، مع تكهنات للحجم والتكاليف الناجمة عن مختلف الترتيبات . وللقيام بهذا ، فيجب عليه وعلى معاونيه أن يحصلوا على معرفة عامة جيدة – وهذه فى حد ذاتها لا يمكنهم الحصول عليها إلا بعلاقات وطيدة مع المسئولين – وعلى آخر التطورات وآخر الأفكار فى مواضيع كثيرة ، أى ما يتعلق بالسلاح ، ووسائل التحكم فى تصويب الملاحة ، والإرسال الأتوماتيكى ، وحجم الحمولة ، إلخ ؛ وذلك من أجل أن تسمح له هذه المعارف فعلاً بأن يكون متيقنًا حقًا من أن الاحتياطات المأخوذة فى تصاميمه ترضى المختصين فى كل هذه الأمور لحظة وجوب الانتقال إلى التعاون الفعلى .

وللقيام بهذا ، وعندما يلتف رؤساء الملاحة حول هذه التصاميم المختلفة ، يتفقون على الخطوط الكبرى للباخرة الجديدة للبدء فى إعداد التصاميم الحقيقية . فالملاحون المشيدون يحددون بالتقريب أبعاد وشكل الباخرة . وبعد ذلك ينادى على المهندس المسؤول ومصلحته لإعطاء رأيهم فى موضع المحرك ومواقع شعيرات الإرسال الأتوماتيكى والمدخنات ، إلخ .. بينما يستدعى مدير مصلحة المعدات لتقرير مواقع المدافع ووسائل (تموين) تزويد المدافع المشتغلة .

فالتوافق بين هذه المرافق الثلاثة يسمح بإنجاز تقدم جديد . وينادى على مدير الطوربيد ومدير الآليات الإلكترونية ، لإعطاء رأيهما حول مشكلات إطلاق الطوربيد والتزويد الكهربائى ، والإضاءة الإلكترونية . هكذا يتقدم تصميم الباخرة الجديدة بشكل تصاعدى بدءًا من الأجزاء الصغيرة ، وفى هذه الأثناء يكون بمقدور مدير التشييد البحرى استشارة مدير التجهيز البحرى فيما يخص الحلول المقترحة حول أبعاد البواخر ذات المحرك ، والبواخر البخارية ، وبواخر المجداف وبواخر الشراع ، وكذلك حول الحبال والإرساليات ، ويلتقى كذلك بمدير قسم الإشارة حول الترتيبات التلغرافية اللاسلكية ؛ وبمدير مصلحة الملاحة حول ترتيبات الإبحار بالباخرة ، إلى آخره . وبهذا الشكل ينمو المشروع شيئًا فشيئًا بطريقة تجريبية ، وتقدمه هذا يعتمد دائمًا على فعالية أجزاء مختلفة ، حتى يتم الوصول إلى صورة كاملة بهذا الوجه أو ذاك للتصاميم والمميزات المقبولة مؤقتًا من طرف الجميع . وهذه هى المرحلة الصعبة والمهمة فى عملية اتخاذ القرار ؛ إذ إن فيها ندرك تقاطع الاحتياجات ، وعدم إمكانية إنجاز كل شىء على الوجه الأحسن فى الحدود المرسومة للمقاولين . ولهذا تسمح حلقات النقاش بالتغلب على هذه الصعوبات وتجاوز المتوافقات التى تقلص إلى الحد الأدنى مميزات الباخرة ؛ لإخضاع التصميم النهائى إلى قبول مجلس الإدارة . هناك ما يعادل أربعة عشر قسمًا يشارك فى إعداد الترتيبات النهائية المفصلة [٤] .

يجسد هذا المثال الذى قُدم بوضوح كبير هنا كيف يسمح إجراء التخطيط بضم مؤهلات متنوعة إلى القرار مع عدم فرض خطوط السلطة فى المنظمة لأى صعوبات . فالتصميم النهائى ، دون شك ، يحظى بقبول قانونى؛ ولكن الاقتراحات والتوصيات تنصهر بحرية خلال عملية إنشائه ، من قبل كل أعضاء التنظيم ، دون أن يثير ذلك مشكلة "وحدة القيادة" . من هنا ، فبقدر اتباع إعداد القرارات لإجراءات التخطيط ، فإن المنظمة الرسمية لا تتدخل إلا فى المراحل الأخيرة للعملية . وهكذا فوضعية أجود الخبراء الحقيقية داخل الهرم الوظيفى – لا أهمية لها بالنظر إلى طبيعة القرار ، متى استشرنا هؤلاء الخبراء .

(٤) Journal of Sir Oswyn A. R. Murray, "The administration of Fighting Service," Public Administration 1:216-217 (July, 1923).

ويمكن اعتبار هذا الطرح مقبولاً بتحفظ مهم واحد . يمكن للعوامل التنظيمية أن تأخذ أهمية كبيرة إذا افترض القرار توافقًا بين عدد من القيم المتناقضة وغير المنسجمة بعض الشيء . فى مثل هذه الشروط ، يمكن لمركز الانتباه والانتماء عند الشخص الذى يتخذ القرار فعلاً ، أن يؤثر على درجة تلقيه لتأثير الإرشادات المقدمة له من طرف الأشخاص الذين يعملون فى جهات أخرى فى المؤسسة . إن هذا العامل موجود فى مثال الباخرة الحربية المذكورة سابقًا .

هذا المثال نفسه يعطينا بشكل مناسب الوجه الثانى لعملية التصميم التى سبقت الإشارة إليها أعلاه ، أى أن يتحكم – إلى آخر رمق من الجزئيات – فى نموذج معقَد بأكمله للسلوك . فتصميم الباخرة الحربية الكامل يشير إلى كل تفاصيل تصور الباخرة . ومهمة فريق التشييد محددة بدقة من خلال التصميم .

عملية المراجعة والبحث :

تسمح المراجعة لأصحاب السلطة داخل الهرم الإدارى بتحديد ما يقوم به مرؤوسوهم فعلاً .

مناهج البحث :

يمكن للبحث أن يشمل نتائج أنشطة المرؤوسين ، وهى نتائج مقاسه بأهدافها ، والمنتوج الملموس لأنشطتهم إذا ما وجد ، أو طريقة أدائهم .

حينما تمارس السلطة من خلال تحديد هدف الوحدة التنظيمية ترتكز الطريقة الأساسية فى البحث والدراسات على تقييم درجة تحقيق ذلك الهدف ، أى نتائجه . وهكذا فمدير البلدية يمكنه تركيز بحثه الخاص بالمصالح البلدية على الإحصائيات وتقييم فعالية رجال الإطفاء بناء على الخسائر المترتبة عن الحرائق ، ورجال الشرطة بناء على معدل الجرائم ، ونجاح الأشغال العمومية بناء على حالة الشوارع ونسبة رفض الناس لدفع الضرائب اللازمة لذلك .

والطريقة الثانية المهمة فى البحث ، ترتكز على فحص الأشغال النهائية لمعرفة

مطابقتها للمعايير الكمية والكيفية المطلوبة . وهى تفترض من المشرف على البحث الكفاءة الواجبة للحكم على كمية وكيفية إنجاز العمل . وهكذا يتمكن الموظف فى الهرم الأعلى من الاطلاع على كل الرسائل المبحوثة من طرف مرؤوسيه . ويتمكن الرئيس من معاينة جميع الخطابات الواردة من مرؤوسيه ، أو يمكن لرئيس الكتبة أن يراجع عمل الناسخين ، ويتمكن المسئول عن الصيانة من مراقبة أشغال فريق إصلاح الطرق .

غالبًا ما ننسى أن البحث والدراسة فى حالات كثيرة يمكنه أن ينحصر على عينة مختارة بالصدفة ، كما يمكنه أن يشمل مجموع الأشغال المنجزة . فتسيير مستخدمى إدارة قروض المزارع Farm Credit Administration يقدم مثالاً جيدًا لعملية العينات هذه . فهذه المنظمة تقوم بمهام تسيير موظفيها تحت قاعدة لا مركزية تمامًا ، ما عدا الإدارة العليا المصغرة والمركزية تعين المعايير والإجراءات . وكأداة للتأكد من أن الممارسات المحلية تتبع هذه المعايير يقوم المراقبون الميدانيون بتفتيش عمل الوكالات المحلية ، وفى حالة بعض الإجراءات الإدارية المتعلقة بالموظفين ، كالهرم الوظيفى مثلاً ، وسلم التعويضات ، وتطوير فحص المواد ، يتأكدون بأنفسهم من نوعية العمل بالقيام بتفتيش حقيقى لعينة محددة . نفس النوع من الإجراء يتم اتباعه عادة من طرف مجلس الولاية للمساواة المكلفة بتفتيش التقييمات المنجزة . وأخيرًا ، فإن وكالات الرعاية الاجتماعية فى كل من كاليفورنيا ونيويورك ، وربما فى ولايات أخرى دون شك ، أعدت إجراء دقيقًا لبعض العينات من أجل التحقق من عمل وكالاتها المحلية .

والطريقة الثالثة للبحث أو التقصى ، والتى دون شك الأكثر بساطة ، هى تلك التى ترتكز على ملاحظة الموظف وهو يعمل ، للتأكد من اشتغاله كامل الوقت المطلوب منه ، أو للتأكد من إسهامه الفعلى فى إنجاز العمل . وهنا يشمل البحث التقصّى والإجراءات والتقنيات بدلاً من شموله للمنتوج والنتائج . وهذا هو الشكل الشائع للبحث والتقصّى عند مسيرى البحرية .

وظائف البحث والتقصى :

لتحديد طريقة البحث التى ينبغى اتباعها فى وضعية إدارية ملموسة ، من الضرورى توافر وضوح الهدف من هذا البحث . هناك أربع وظائف مختلفة على الأقل

يمكن أن تؤديها عملية البحث: فحص نوعية القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين ، وتغيير القرارات المقبلة بالتأثير فيها ، وتصحيح القرارات الخاطئة المتخذة سابقًا ، والحرص على تطبيق العقوبات فى حق المرؤوسين لكى يخضعون للسلطة خلال اتخاذهم للقرارات (٥) .

يأتى البحث فى المقام الأول باعتباره الوسيلة التى يتعلم الهرم الإدارى بموجبها ما إذا كانت القرارات اتخذت بشكل صحيح أم لا ، ومن جودة العمل عند الموظفين فى أدنى درجات الهرم الإدارى . فهو - إذن - مصدر معرفة أساسى يجب الاعتماد عليه بالنسبة للموظفين فى أعلى درجات الهرم الإدارى ، حينما يريدون اتخاذ قراراتهم . بمساعدة هذه المعلومات ، يمكن إدخال التحسينات على عملية صنع القرار .

تقود هذه الملاحظة إلى الوظيفة الثانية للبحث ، أى التأثير على القرارات اللاحقة . وهذه مهمة قابلة للتحقيق بأشكال متعددة . يمكننا إعطاء تعليمات شاملة للنقاط الخاصة التى كانت نتيجة قرارات خاطئة ، أو وضع توجيهات جديدة للتحكم فى القرارات . كما يمكننا إعطاء العمال تدريبًا أو جعلهم يتبعون تدريبًا معينًا حتى يتمكنوا من إنجاز مختلف جوانب عملهم ، الذى كشف البحث عيوبه ، على الوجه الصحيح . كما يمكننا إعطاؤهم المعلومات الناقصة عندهم لاتخاذ القرارات الصحيحة . وباختصار يمكننا الحصول على التغيير المرغوب فيه لكل الوسائل المتاحة للتأثير فى القرارات .

ثالثًا: يمكن للبحث أن يؤدى وظيفة الاستئناف (أو إعادة البت) فى قضية معينة . حيث يمكن للسلطة العليا مراجعة قرار شخص ما إذا كان له عواقب خطيرة ، حتى تتأكد من صوابه . ويكون هذا البحث منطلقًا من دواعى الظرف نفسه أو يكون بناءً على طلب جهة معنية بالأمر . أما تبرير القيام بمثل هذه العملية من المراجعة فيعود إلى :

١ - أنه يسمح بقياس مضاعف للقرار .

---

(٥) هنالك تحليل مشابهًا ، وليس مماثلاً ، لعملية المراجعة أو إعادة النظر يمكن الحصول عليه فى مقالة :
Sir H. N. Bunbury's paper, "Efficiency as an Alternative to Control," Journal of Public Administration, 6:97-98 (Apr 1928).

٢ - طلب إعادة البت فى القرار ، يكون إجراء سريعًا بالمقارنة مع القرار الأصلى ، ويوفر الوقت للأشخاص المؤهلين للقرارات الأكثر صعوبة . ولاستعمال لغة القانون الإدارى ، فالاستئناف يتوقف على اعتبار جديد أو يقتصر على البحث فى مطابقة القرار الأصلى للمبادئ الأساسية .

رابعًا : البحث عنصر أساسى فى ممارسة فعالة للسلطة . وكما لاحظنا ذلك فى الفصل السابع ، فالسلطة رهينة ، فى حدود معينة ، بوجود عقوبات قادرة على إعطائها قوة . وهذه العقوبات لا تقبل التطبيق إلا بوجود وسائل للتحقق من وقت احترام السلطة ووقت تجاوزها ، والبحث يزود صاحب السلطة بهذه المعلومة .

وحينما نثير الانتباه إلى "قاعدة ردود الفعل المسبقة" ، نلاحظ أن توقعات البحث واللجوء إلى العقوبات يضمنان مطابقة القرار السابق والبحث لدى السلطة . ولهذا السبب يمكن للبحث أن يؤثر على القرار السابق .

المركزية واللامركزية :

إن فحصنا لعملية القرار متعدد المصادر ، وخاصة لطرق ووظائف البحث داخل تنظيم ما يلقى بعض الضوء على أحسن الطرق لتوزيع عملية القرار على أطراف التنظيم ، وعلى إيجابيات ومساوئ مركزية عملية القرار .

ماذا قلنا بالفعل فيما يتعلق بهذا الموضوع ؟ لقد بينا فى الفصل السابع أن تخصيص ومركزية القرار يخدمان ثلاثة أهداف: ضمان التنسيق ، والخبرة ، والمسئولية . واقترحنا فى الفصل الثالث بعض المقاييس العملية للتوصل إلى توزيع هذه الوظيفة بين المشرع ورجل الإدارة . ودرسنا فى الفصل الثامن العلاقة بين مركزية القرارات ومشكلات الاتصال . وفى الفصل العاشر بينا أن الحاجة إلى المركزية تنبع أحيانا من الانتماءات التنظيمية المغلوطة لأعضاء التنظيم . وفى الفصل الحالى ، نصحنا بضرورة جعل قدرات أعضاء التنظيم محددة لدرجة اللامركزية الممكنة . فهل هناك اعتبارات إضافية ، خلاف التى ذكرت بالفعل ، يجب إعطاؤها أهمية عند إسناد مسؤولية القرار ؟

يجب في البداية أن نفهم تمييزا واحداً مهمًا بوضوح . حيث تشمل المركزية جانبين مختلفين . فمن جهة يمكن لسلطات القرار أن تكون مركزية عن طريق مبادئ عامة تحد من حرية تصرف المرؤوسين . ومن جهة أخرى يمكن تطبيق المركزية على القوى المتخذة للقرار وذلك عن طريق نزع المهمة الحقيقية لاتخاذ القرار من المرؤوس . هاتان العمليتان تستحقان أن توصفا بـ "المركزية" ؛ لما لهما من أثر في إعفاء المرؤوس من مسئوليته وقياس اعتبارات متناقضة وإجباره على قبول الاستنتاجات التي انتهى إليها أعضاء آخرون في التنظيم .

ينبغي أيضًا توضيح العلاقة الوطيدة بين الطريقة التي تتم بها ممارسة وظيفة المراجعة ، ودرجة المركزية أو اللامركزية . فالبحث يؤثر على القرارات بتقييمها ، وبإخضاع المرؤوس للانضباط وللمراقبة كما أنه يُعتبر أحيانًا وسيلة للكشف عن القرارات الخاطئة وتصحيحها . هذا التصور يمكنه أن يكون مهمًا جداً عندما يتعلق الأمر بقرارات مهمة جداً ؛ حيث تفرض حماية حقوق الإنسان والمسؤولية الديمقراطية إجراء الاستئناف . في الظروف العادية فإن مهمته تصحيح عمليات اتخاذ القرار من جانب المرؤوس ، والتي تقود إلى قرارات خاطئة ، وإعطاء ذلك أهمية أكثر من تصحيح القرارات الخاطئة نفسها . وكلما أعطينا للمرؤوسين وسائل أكثر لاتخاذ أحسن القرارات ، تصبح اللامركزية أكثر سهولة . يمكن للبحث - إذن - أن تكون له ثلاث نتائج :

١ - أنه يقود إلى المركزية والانتقال الحقيقي لمهمة القرار إذا ساعد على تصحيح القرارات الفردية .

٢ - يؤدي إلى مركزية في شكل إصدار توجيهات ومعايير أكثر تلاؤمًا تحد من حرية تصرف المرؤوس ، إذا ساعد على توضيح النقط التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى توضيحات إضافية .

٣ - يقود إلى اللامركزية إذا ساعد على توضيح نقط الضعف عند المرؤوس الواجب تقويمها . يمكن لهذه العناصر الثلاثة أن تكون ممزوجة بنسب متغيرة ، وهي عادة ما تكون كذلك .

ولكن لماذا ينبغى على الإدارة أن تهدف إلى اللامركزية؟ كل تحاليلنا حتى الآن ركزت على أهمية الوظائف التى بموجبها تتبلور المركزية فى اتخاذ القرار . ومع ذلك ، فالاحتياط الذى يتخذه طلاب الإدارة فى هذا الميدان إزاء المركزية يحذرنا من القبول الساذج لإيجابياتها . هكذا يكتب شارلز هاريس Sir Charles Harris :

إذا تقدمت أمامكم كشخص مدافع عن المركزية ، فذلك بالنسبة لى تحول متأخر . . فى بداية عملى ، اندهشت لغياب المعلومات العامة وفهم الخطوط التوجيهية التى تشهد عليها القرارات والأنشطة المحلية التى كان من الواجب أن أطلع عليها . ومع مرور السنوات ، اقتنعت بأن مراقبة واسعة وفعالة تمارس من طرف المركز ، لا يمكنها إلا تشجيع كفاءة واقتصاد الإدارة . واليوم أيضًا ، إذا كان علىّ الاهتمام خاصة بالتفاصيل وبالنتائج المباشرة ، فأنا لدىّ نفس الإحساس . ولكن كل حقيقة تتراجع كلما ابتعدنا قليلاً أو نظرنا عن بعد وكلما حاولنا رؤية الغابة وأشجارها فى نفس الوقت .

ومع المركزية ، فقمّة الهرم الإدارى المركزية هى التى تقرر وتعطى الرخص . وكلما تقرر عمل ما ، فإن ذلك العمل يوكّل إلى الأيادى الأمينة للمرؤوسين .

لا تحبطوا اجتهاد المرؤوس ، لا تنزلوه إلى درجة أدنى بغرض خضوعه مستقبلاً لسلطة عليا تحت مبرر وقوعه فى خطأ . ساندوه وامنحوه فرصة ثانية ، وإذا كان محدود الفكر فاصرفوه [٦] .

يعتبر الجميع تقريبًا أن من "الآمن جدًا" اتخاذ القرارات انطلاقًا من الذات نفسها عوض إسنادها للمرؤوس ، اللهم إلا إذا عُرفت عواقب ذلك على المدى البعيد . فالمسؤول فى المرتبة العليا يسوّغ - بوصفه عقلانيًا - هذه المركزية بذكر مجموعة متعددة من العوامل : فهو أكثر كفاءة أو أحسن تكوينًا من مرؤوسه ، وحينما يتخذ هو نفسه القرار ، فإنه يكون متأكدًا من مرور الأشياء كما يرغب هو فى ذلك . لكن ما لا يأخذه دائمًا فى الحسبان هو أن مركزيته لمهمة اتخاذ القرار كاملة بين يديه ، فإنه يزيد من أعبائه ويجعل مرؤوسه دون قيمة .

---

(٦) Sir Charles Harris, "Decentralization," Journal of Public Administration, 3:117-133 (Apr., 1925).

هناك عاملان أساسيان يدعوان إلى لا مركزية القرارات ، حتى فى الحالات التى يكون فيها المسؤول فى الدرجة العليا أكثر تدريبًا من مرؤوسه . يرجع العامل الأول إلى التمييز الذى قمنا به فى الفصل التاسع بين الكفاءة والفعالية . لا يكفى إعارة الاهتمام لصواب القرار ، بل يجب تقييم كلفته أيضًا . فالمسؤول فى الدرجة الأعلى يتقاضى أجرًا أكثر من مرؤوسه ، وهذا شىء بديهى ، ويجب عليه تخصيص وقته للجوانب المهمة فى نشاط التنظيم . وإذا كان لابد من ذلك ، فمن أجل أن يتخذ قرارًا خاصًا ، يجب أن يضحى بوقت كان من الواجب أن يخصصه لقرارات أهم ، وبالإمكان أن يكون الثمن المؤدى لتحسين القرار الخاص أغلى .

والسبب الثانى الذى يجعل اللامركزية شيئًا مفضلاً على المركزية ، هو أن الاستئناف المستعجل لقرار لدى الإدارة العليا فى الهرم الإدارى ، يقحم فى عملية القرار تكاليف جديدة من ناحية المال والوقت . ويجب المقارنة بين إيجابيات صحة القرار المتخذ فى المركز ، وتكاليف مضاعفة عملية القرار وتبليغ القرارات .

وللتأكيد على تكاليف معايير البحث غير الاقتصادية ، فلا نجد أحسن من سرد المثال الذى استخلصه أيان هاميلتون Ian Hamilton من تجربته الخاصة:

فى عام ١٨٩٦م ، كنت نائبًا للمدير العام فى المركز الاقتصادى بمدينة سيملا Simla الذى كان - وربما لا يزال حتى الآن - واحدًا من أصعب المراكز فى آسيا من حيث مهمة العمل . وعند نهاية كل يوم من أيام العمل الطويلة بالمكتب ، كنت أدخل لتناول وجبة العشاء بالبيت محملاً بحزمة من الملفات ، يصل علوها مترًا . وكان رئيسى فى المكتب ، مدير المؤسسة الاقتصادية الرجل الذكى والمهذب ، لا يكف عن العمل . كما نتعب جنبًا إلى جنب ونسابق ملفاتنا الكثيرة ، لكننى الأصغر ، وقد تم إرجاعه إلى أوروبا بنصيحة من الأطباء . فخلفته فى المنصب وعمرى ثلاث وأربعون سنة ، لأصبح مدير المؤسسة الاقتصادية بالهند . وللأسف فإن الحكومة فى ذلك الوقت كانت مزاجية ؛ فقد امتنعت عن تقديم عروض لشغل المنصب الذى تركته شاغرًا ، فطلب منى القائد العام جورج وايت Sir George White أن أضاعف مسئولياتى لأعمل فى الواجهتين . وانتابنى شعور باليأس ، ولكن لم يكن أمامى إلا المحاولة . وصل اليوم المعلوم ودعنا المدير السابق ومعه افتقدنا قدرته الفائقة ونصيبه من العمل . أما فيما يخص نصيبى

من العمل ، فقد تحولت الاثنتا عشرة ساعة الشاقة لعملى المرهق ، كما لو تعلق الأمر بقدرة سحرية إلى يوم من العمل لستّ ساعات ، وهو ما كان يحلم به الاشتراكيون . لماذا ؟ السبب بسيط : عندما كانت مشكلة ما تصل من إحدى المرافق ، كان على أن أحرر إعلانًا إداريًا مطولاً بخصوصها شارحًا الوضعية ومقدمًا رأيى وعاملاً على استحضار صورة المدير السابق الذى كان شديد التدقيق . وحينما كنا نختلف كان يجب عرض تفسيراته ، أى تحرير عدة صفحات لتبرير رأيه . وعلى العكس فإذا كان متفقًا معى ، يحرص على إعلان ذلك بطريقته و"يودع ذلك كتابة" . ولكننى حينما أصبحت مديرًا للمؤسسة الاقتصادية ومديرًا مساعدًا استمرت طبعًا دراستى للمشكلات بنفس الطريقة السابقة ، ولكن عملى كان ينتهى عند هذا الحد: ليس على إقناع مرؤوسى ، وليس هناك مسؤول أعلى منى مرتبة سوى القائد العام الذى كان حريصًا على هدوئه . لم يكن على إلا إصدار الأمر ، قول "نعم" أو "لا" وهى مهمة بسيطة جدًا اللهم إلا إذا كان المرء رجلاً هيابًا (٧) .

هناك اعتراض آخر على المركزية أعمق مما ذكر سابقًا . لقد افترضنا لحد الآن أن توفير الوقت الكافى يمكّن المسئول فى الدرجة الأعلى من اتخاذ قرارات سليمة أكثر من مرؤوسه . ولكن هذا لن يصدق إلا إذا أتيحت المعلومة التى يرتكز عليها القرار لكلا الطرفين . أما إذا كان من اللازم اتخاذ القرارات قبل تاريخ محدد ، أو كان التنظيم موزعًا جغرافيًا ، فمن المستبعد التأكد من هذا الشرط . من الممكن أن يعرف المرؤوس ماذا عليه أن يفعل ، ولكن الصعوبة تكمن فى تبليغ ذلك إلى المسؤول الأعلى . فانعزال الدوائر العليا للهرم الإدارى ، وبعدها عن المجريات التى يمتلك المرؤوسون عنها معرفة دقيقة هما ظاهرتان إداريتان معروفتان .

يتم التشجيع أحيانًا على تبنى المركزية باعتبارها عنصرًا ملازمًا بالضرورة للتخصيص فى العمل . فإذا كان العمل متخصصًا فيه ، يجب آنذاك إقحام إجراءات تضمن التنسيق بين أعضاء المجموعة ، ومن بين أهم عمليات التنسيق هى تركيز

(٧) Sir Ian Hamilton, The Soul and Body of an Army (London: E. Arnold & Co., 1921) pp.235-236.

القرارات . وهذا الأمر صحيح ، ولكن قبول هذا الاستنتاج يلزمنا عدم إغفال السلبيات والتكاليف الحقيقية لهذا التخصص فى العمل .

يضم التنسيق بين الموظفين نوعًا من الاتصال حول المخطط . وكيفما كان تعقيد وقوة الوسائل الممكن استعمالها لتشجيع هذا التنسيق ، فإن فعاليتها لا تقارن أبداً بالنظام العصبى للإنسان . ويمكن لهذا التنسيق بين الموظفين أن يشمل أدق التفاصيل ، متى كان ممكنًا تقليص عناصر المخطط إلى رسوم بيانية ورسوم تخطيطية كما هو الحال فى تصميم باخرة أو جسر . ولكن آليات التنسيق لدى عازف البيانو الماهر أو لدى مهندس يستعمل كامل كفاءته ومعارفه لحل مشكلة ما - هى آليات معقدة إلى أبعد مما نتصور .

يقتضى الاستخدام الناجح لوسيلة التخصص فى العمل من أجل زيادة الفعالية إما عدم الحاجة إلى تنسيق بين المجموعات المتخصصة للمهمة الكاملة ، أو أن هذا التنسيق يمكن تحقيقه بأساليب التنسيق الشخصية المتداخلة المتاحة . وإذا لم يتوافر أحد هذين الشرطين ، يصبح ضرورياً التضحية بالتخصص للاعتماد على آلية التنسيق التى هى العقل البشرى . فليس من السهل جداً أن يأخذ طرفًا بالإبرة والآخر بالخيط لإدخاله فى الإبرة . والعمل المطلوب هنا هو إيصال الإبرة والخيط إلى نفس المكان ، والتنسيق الشخصى المتداخل يحقق هذا بأقل درجة من النجاح من تنسيق حركات اليدين التى يقوم بها الجهاز العصبى البشرى .

والاستشهاد الذى وضح إجراء وضع تصميم الباخرة الحربية يطرح مشكلة أخرى [٨] . والتحليل المتأنى لهذا الإجراء يكشف أن المساهمين فيه ليسوا مختلف الاختصاصيين المعنيين فقط ، بل كذلك مجموعة من الموظفين الذين يمكن نعتهم بـ "الخبراء متعددى الحرف فيما يخص تصور باخرة حربية" . ووحدة مدير الهندسة البحرية تحدد الخطوط العريضة للباخرة ، وليس مختلف الاختصاصيين . وعليه فنكرر - إذن - أن مدير المنشآت البحرية ، الذى يشتغل تحت إشراف المراقب ، يقوم بوضع تصاميم مبدئية تطرح نوعية الباخرة المرغوب فيها ، مع تكهنات للحجم والتكاليف الناجمة عن مختلف

(٨) انظر ص : ٣١٢-٣١٤ supra

الترتيبات . وللقيام بهذا ، يجب عليه وعلى معاونيه أن يحصلوا على معلومات عامة جيدة – وهذه فى حد ذاتها لا يمكنهم الحصول عليها إلا بعلاقات وطيدة مع المسئولين – وعلى آخر التطورات والأفكار فى مواضيع كثيرة ، أى ما يتعلق بالسلاح ، ووسائل التحكم فى تصويب الملاحة ، والإرسال الأتوماتيكى ، وحجم الحمولة ، إلخ – من أجل أن تسمح له هذه المعلومات بأن يكون متيقنًا من أن الاحتياطات المأخوذة فى تصاميمه ترضى المختصين فى كل هذه الأمور لحظة وجوب الانتقال إلى التعاون الفعلى (٩) .

لا يستدعى المختصون إلا بعد أن يقوم "متعددو الحرف" بعملهم . وعلى إثر ذلك يتم اللجوء إلى تقنية التنسيق بين الموظفين عن طريق مؤتمر ، للجمع بين المتطلبات المتناقضة للخبراء المستشارين . وهكذا يتم إحالة التصميم فى النهاية إلى غير المختصين من جديد للموافقة .

نستطيع أن نقول فى هذه الخلاصة إن مقاييس معينة من المركزية تبقى ضرورية للحفاظ على امتيازات التنظيم ، وهى : التنسيق والكفاءات والمسئولية . ولكن من جهة أخرى لا يجب إغفال تكاليف المركزية . فهى قد تؤدى إلى جعل أشخاص يتقاضون أجوراً باهظة يتخذون قرارات لا تستحق انتباههم . كما قد تؤدى إلى ازدواجية الوظيفة وإلى جعل المرؤوس دون قيمة . لكنها لن تمتنع عن وسائل التواصل التى هى أحيانًا مكلفة جداً . فالمعلومة الضرورية لاتخاذ قرار صحيح لا تتوافر أحيانًا إلا للمرؤوس . وأخيراً فالمركزية تعطل القدرة الفائقة على التنسيق التى يتمتع بها النظام العصبى البشرى ، وتجعلها دون أثر ، وتستبدلها بآلية التنسيق الداخلى بين الموظفين . هذه عوامل يجب اعتبارها إذا أردنا تحديد الدرجة القصوى لمركزية القرارات أو لامركزيتها .

دروس للنظرية الإدارية :

لقد بينا فى الفصل الثانى بأن "مبادئ الإدارة" المقبولة عادة ، ليست إلا أقوالاً مأثورة غامضة وقابلة للتناقض ، وأنه يلزم مدخل جديد لإرساء نظرية إدارية منسجمة ومفيدة . وهذا إثبات بدأ إدراجه فى الدراسات الإدارية . فإذا درسنا سلسلة

(٩) Sir Oswyn A. R. Murray, *loc. Cit.*

المنشورات من Mooney و Reiley إلى Schuyler Wallace و Benson مروراً بـ Gulick والجدال حول اللجنة الرئاسية ، فإننا نلاحظ اندثاراً متوالياً لـ "مبادئ الإدارة" نفسها ، على حساب دراسة **الشروط** التى تطبق فيها مختلف المبادئ المتناقضة . لم نعد نقول إن من واجب المنظمة أن تكون مبنية على أساس الهدف ، ولكن نقول إن الهدف مفضل فى هذه الشروط أو تلك . وهذه هى أطروحة هذه الدراسة : يجب إجراء تحليل العملية الإدارية بمعايير القرارات لفهم الشروط الجوهرية لقابلية المبادئ الإدارية بشكل أحسن .

إذا أخذنا بهذا المدخل ، تصبح عقلانية القرارات – أى مطابقة الوسائل للغايات المحددة – الهدف المركزى للنظرية الإدارية . ومع ذلك ، وكما أكدنا على هذا الأمر فى الفصل الثانى ، فستكون النظرية الإدارية عقيمة إذا لم تكن هناك حدود للعقلانية الإنسانية . وستتقلص إلى مجرد حكم واحد ووحيد ، فضمن مجموع البدائل ، يجب اختيار ذاك الذى يسمح بتحقيق أحسن للأهداف المرجوة . إن الحاجة إلى نظرية إدارية تكمن فى حقيقة وجود حدود عملية لعقلانية الإنسان ، وأن هذه الحدود ليست جامدة ، ولكنها رهينة المحيط التنظيمى الذى يتبلور فى إطاره قرار الفرد . لهذا يجب على الإدارة تصميم هذا المحيط بشكل يجعل الفرد يقترب أكثر من العقلانية فى قراراته (وهى عقلانية لها اعتبار ووزن بالنظر إلى أهداف المنظمة) .

مجال العقلانية :

كما شرحنا كذلك فى الفصل الثانى ، فحينما نعتبر حدود العقلانية من وجهة نظر الفرد فإن هذه الحدود تصنف إلى ثلاثة أصناف: فهو محدود فى مواهبه اللا واعية ، وعاداته ، وردود فعله . وهو محدود فى قيمه ، وأفكاره عن الهدف المرجو بلوغه ، وهى قيم وأفكار يمكنها أن تختلف عن أهداف المنظمة . وهو كذلك محدوداً فى سعة معارفه ومعلوماته . لا يكون الفرد عقلانياً بالنظر إلى غايات المنظمة إلا بالقدر الذى يكون فيه **قادراً** على اتباع طريق خاصة ، بالقدر الذى يكون عنده تصور صحيح عن غاية العمل ، وبالقدر الذى يكون عنده تصور صحيح عن غاية العمل ، وبالقدر الذى يكون فيه مزوداً بالمعلومات الصحيحة عن شروط عمله . ففى الحدود القائمة بواسطة هذه العوامل ، تكون اختياراته عقلانية ، أى تكون موجهة نحو الغاية (أو الهدف) .

العقلانية - إذن - لا تحدد السلوك . ففى مجال العقلانية يبقى التصرف مرنًا ويخضع للوسائل والغايات والمعارف وبالمقابل يكون التصرف محدداً بالعناصر اللاعقلانية أو غير العقلانية التى تحصر دائرة هذا المجال . بعبارة أخرى فإن مجال العقلانية هو ذلك المجال الذى يسمح بالتكيف مع العناصر غير العقلانية . فالشخصان اللذان يواجهان نفس الاختيارات ، واللذان لهما نفس القيم ونفس المعلومات لا يمكنهما عقلانيًا إلا اتخاذ نفس القرار . لهذا يجب أن تهتم النظرية الإدارية بحدود العقلانية وبالطريقة التى تحول بها المنظمة هذه الحدود بالنسبة للفرد الذى يتخذ القرار . يجب على النظرية أن تحدد - كما هو مقترح فى الفصل العشر- كيف أن القرارات التنظيمية يمكن جعلها تطابق القيم الموضوعة داخل بنية تنظيمية أكثر اتساعًا . يجب على هذه النظرية أن تحمل نظرة نقدية عن أثر البنية التنظيمية على قرارات الأطراف المختلفة المؤسسة لها ، ومختلف أعضائها (وهو أثر فى الحسبان من وجهة نظر المنظمة بكاملها) .

وربما بإعطاء مثال للطريقة التى تحول بها المنظمة كل واحدة من هذه الأصناف الثلاثة للحدود المذكورة أعلاه ، يجعل المشكلة ملموسةً بشكل كبير:

البدائل المحدودة :

لنفترض أن عامل بناء الطوب عاجز عن العمل حسب سرعة مقبولة . فلن يخلو سلوكه العملى من الطابع العقلانى . ربما لم يكن مهيأً فقط لاتباع هذه السرعة . إن بإمكان المحال أن يصبح ممكنًا بسرعة إذا قيدناه بالتقنيات وكوناه وأعددناه لاتباع أحسن الطرق . فالكفاءات التقنية هى أمثلة لنماذج من التصرفات تحد فى المدى القريب ، من دائرة العقلانية وقابلية التكيف ، وتستطيع على المدى البعيد وعن طريق التدريب ، فتح آفاق جديدة تماماً .

إعادة توجيه القيم :

تكون العقلانية محدودة أحيانًا بسبب عجز الفرد عن الانتماء الصحيح إلى غايات المنظمة بكاملها . ويكون ممكنًا فى بعض الحالات على الأقل ، إعادة توجيه الفرد

وفصله عن انتمائه إلى هدف ثانوى للمنظمة من أجل جعله يتوخى غاية أوسع وأرحب . لقد سنحت لى الفرصة فى سياق مغاير أن أشير لهذه الطريقة فى إعادة توجيه سلوك "الفرد العقلانى" عن طريق تغيير إطار قيمه . كان الأمر يتعلق على وجه التحديد بمراقبة وتغيير حوافز جماعة المساعدين الاجتماعيين الذين كانوا يشاركون فى تجربة إدارية .

قد تبدو التجربة فى عيون المساعد الاجتماعى غير منسجمة مع الغايات التى عمل على الوصول إليها فى عمله اليومى . ولم يكن الحصول على تجاوب عامل كهذا إلا بتأويل الدراسة تبعًا لقيمه الأكثر جوهرية ، وبإبراز استفادة من تلك القيم وذلك بتضحية مؤقتة ببعض أهدافه ومواقفه المباشرة . هكذا كان بالإمكان فصل اهتمامه عن إطار مرجعى ضيق – أى ردود فعله المقيّدة – فرضت عليه من خلال جدول عمله اليومى المتوالى [١٠] .

حدود المعارف :

حينما تكون هنالك معلومة معينة مطلوبة على نحو متكرر لاتخاذ القرار ، يمكن للمنظمة أن تستبق هذه الحاجة بتزويد الفرد بهذه المعلومة قبل أن يتخذ قراره ، وأن توسع مجال العقلانية . إن هذه الظاهرة مهمة بشكل خاص حينما يعجل الزمن بالقرارات . وهكذا فالشرطى يتعلم كيف يقبض على المشبوهين ، وإخماد شغب المسجونين وغير ذلك ، من هنا لا يكون إلزاميًا حل هذه المشكلات فى الحال أى خلال وجود الشرطى أمام الوضعية المطروحة .

عقلانية الفرد والمجموعة :

يكون القرار عقلانيًا من وجهة نظر الفرد (غير موضوعى) ، إذا كان منسجمًا مع القيم والبدائل والمعلومة التى قدرها وهو يتخذ ذلك القرار . أما من وجهة نظر المجموعة فالقرار يكون عقلانيًا (موضوعيًا) إذا كان منسجمًا مع القيم المتحكمة فى المجموعة ،

(١٠) Simon and Divine, op. cit., p. 487.

وامتلاكها المعلومة ذات الصلة بالقرار . من هنا ، يجب على المنظمة أن تكون منظمة بشكل يجعل القرار عقلانياً من وجهة نظر صاحبه ، وعقلانياً كذلك فى نظر أولئك الذين سيقيمونه من وجهة نظر المجموعة .

لنفترض أن ضابطًا يأمر أحد جنوده بالهجوم على تلّ . فالعقلانية (الذاتية) تقتضى منه أن يربط هذا الهدف أو هذه القيمة بالتقنية التى يمتلكها من أجل الاقتراب من مواقع الأعداء ، وبالمعلومة التى تخولها له حواسه عن الوضع .

من جهة أخرى ، تقتضى العقلانية أن يحدد الضابط للجندى هدفًا يسير فى اتجاه الهدف الأكبر لوحدته (وهذا يفرض عادة أن يكون هدف الجندى قابلاً للتحقيق بشكل معقول) ، وأن يقدم للجندى كل المعلومات المتاحة التى قد تساعده فى مهمته . فلو نقول إن الضابط عقلانى يعنى أن سلوك الجندى يستمر عقلانياً حينما يقيّم من جانب أوسع للضابط باعتبار وضعيته .

هذه هى المهمة الأساسية للإدارة - أى ضمان بيئة للقرار لكل موظف "فعال" ، بشكل يجعل السلوك العقلانى فى إطار هذه البيئة ، سلوكًا عقلانيًا بالنسبة لقيم وضعية المجموعة . من جهة أخرى ، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن إنشاء بيئة القرار للفرد يضم مشكلات التواصل بالنسبة للمنظمة . هذان - إذن - هما العنصران الجوهريان اللذان يمكن وضع نظرية للمنظمة انطلاقا منهما :

١ - ضرورة إبلاغ كل قرار متخذ من طرف إدارة أعلى من المستوى الفعال .

٢ - متى ما اتخذ القرار ، فجودته رهينة بالمحيط الذى يرسم مجال عقلانية الشخص الذى يتخذ ذلك القرار . وفيما يتعلق بالعنصر الأول ، تشكل تكنولوجيا الاتصال (بالمعنى الواسع للكلمة) العامل الذى يحد منه؛ وأما فيما يتعلق بالعنصر الثانى ، فالعوامل التى تحد منه هى العوامل نفسها التى تحد من مجال العقلانية الفردية .

أهمية الموضع التنظيمى :

مادامت النظرية الإدارية معنية بتحكم ما هو غير عقلانى ، فالنتيجة أن التنظيم الإدارى تقل أهميته كلما زاد اتساع مجال العقلانية . فمثلاً إذا ترجمت مهمة إعداد

تصميم أو تصور بشكل مكتوب يسهل إبلاغه ، فإن بإمكان هذه المهمة أن تتمركز فى أى موقع داخل المنظمة دون أن يغير ذلك من النتائج . وكل ما يحتاجه المرء هى خطة يمكن أن يعطى فى ضوئها التصميم وضعية سلطوية ، ويمكن تحقيق ذلك بطرق شتى . فى هذه الشروط قد يكون النقاش حول أحسن موقع لخلية التصميم غير مقنع ، مادام يمكن للنتائج أن ترتهن بالشخصيات الأعضاء فى المنظمة وبحماسهم النسبى ، أو بنقص حماسهم بخصوص التخطيط (١١) .

من جهة أخرى يكتسب تعيين موقع القرار داخل المنظمة أهمية كبرى حينما تلعب عوامل الاتصال أو الانتماء دوراً رئيسيًا . ففى الجندية مثلاً ، تضمن طريقة إسناد القرار تلقائيًا (وهذا حسب ما هو "نظرى" فى جرأة منى على قول ذلك) ، "قبل المعركة على الأقل ، أن يتخذ كل قرار فى المستوى الذى يوفر المعلومات الضرورية للتنسيق بينه وبين القرارات الأخرى . وبالمثل ، يمكننا ملاحظة أن القرارات النهائية المتعلقة بالشؤون المالية تسند دائماً إلى رجال إدارة لا يتناسبون مع خدمات أو مصالح معنية ، ولكنهم يجبرون على مقارنة احتياجات هذه البنود مع احتياجات مصالح أخرى .

دور رجل الإدارة :

من المفيد إنهاء هذا الجزء بتعليق سريع حول دور وتدريب رجال الإدارة . لقد اقترحنا سابقًا أن القرارات الممكن تعيينها على أنها قرارات "إدارية" محضة ، هى تلك القرارات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار نفسها . أى أن قرارات كهذه لا تحدد محتوى عمل المنظمة ، ولكنها تحدد الشكل الذى تسند به مهمة القرار وتتأثر به داخل تلك المنظمة الخاصة .

---

(١١) انظر على سبيل المثال: Robert A. Walker, The Planning Function in Urban Government (Chicago: University of Chicago Press, 1941), pp. 166-175. يقوم وولكر بعرض قضية ربط وكالة التخطيط بالرئيس التنفيذى . ولكنه يبقى فى معظم مقاله على أنه "مادامت وكالة التخطيط هى خارج البنية الحكومية ، فبالرغم من هذا ، سوف يصادف التخطيط مقاومة من ممثلى الجمهور كاقتحام لمجال مسؤوليتهم وقضائهم ." ولما نقول "سوف" قد تبدو العبارة قوية كليًا لا بالنسبة للحقائق ولا للقضية نفسها .

ولكن قولنا بأنه يجب اتخاذ بعض القرارات "الإدارية"فى أى منظمة ، لا يعنى القول بأن الشخص المعين على أنه "إدارياً" داخل تلك المنظمة لا يتخذ ، أو يجب ألا يتخذ ، إلا القرارات الإدارية . وسواء كان تعيين موظفين تكون مهمتهم محصورة داخل هذه الحدود أمراً مستحسناً أو غير مستحسن ، فلن نقوم بالتأكيد بوصف دقيق للمنظمات الإدارية كما توجد الآن بتعريف مهمة رجل الإدارة بناء على هذا المفهوم .

ففى معظم المنظمات لا تكون مسئولية رجل الإدارة وضع وصيانة البنية التنظيمية فقط ، بل اتخاذ بعض القرارات العامة والمهمة فى آن واحد ، فيما يتعلق بحجم عمل المنظمة . وحتى لا نذكر إلا واحداً من هذه القرارات ، فإن رجل الإدارة الأعلى مرتبة فى الهرم الوظيفى هو الذى تكون عليه مسئولية كبرى فى القرارات المالية – أى القرارات المتعلقة بالإدارة التى يجب أن تتجه نحوها جهود المنظمة . إضافة إلى هذا ، ففى حدود حرية الحركة المتروكة له ، فإن مسئولية تحديد أهداف المنظمة ترجع إليه نفسه- بعبارة أخرى ، القيم التى يجب أن توجه القرارات المتخذة فى كل المستويات السفلى فى المنظمة .

يجب – إذن – القيام بتفسير حذر للفكرة القائلة بأنه كلما صعدنا فى الهرم الإدارى ، تشغل الواجبات "الإدارية" جزءاً متنامياً من وقت الإدارى ، فى حين تنزل الواجبات "التقنية" إلى الدرجة السفلى . هذه الفكرة خاطئة إذا ما فهمنا من "الواجبات الإدارية" بأنها المهام الوحيدة لـ"عزم المنظمة وإدارتها" . وعلى العكس فإنها تكون مبررة إذا كانت مهام التقارير العامة والتى ترجع إلى رجل الإدارة ، واعتبارها بمثابة "واجبات إدارية" .

ما الفرق بين هذه المهام الأخيرة والمهام "التقنية" المسندة إلى العاملين فى الدرجات الدنيا فى الهرم الإدارى ؟ إنه فرق بسيط : تتعلق قرارات رئيس الإدارة بالأهداف النهائية والعمليات العامة أكثر من تعلقها بالقرارات المتخذة من طرف رجال الإدارة أسفل الهرم الوظيفى . يمكن القول أن أهداف رجل الإدارة فى أسفل الهرم الوظيفى هى ممارسات رئيسهم .

تتم ممارسة عقلانية الكاتب ، والذى يكتب بطريقة الاختزال ، من خلال تدوين نص كيفما كانت أهمية محتواه ، فى مخطوط مكتوب . أما عقلانية مشغله فتظهر فى إنشاء النص ، إنه يعتبر العمل المسند للكاتب شيئًا بديهيًا ، أى تدوين النص فى شكل نص مطبوع .

إذا كانت قرارات رئيس المهندسين تتصل بشكل أقل بالتكنولوجيا الميكانيكية من قرارات مصلحة الدراسات فما - إذن - موضوعها ؟ وإذا كانت قرارات المسؤول عن الصحة العمومية لا تتطلب معارف طبية دقيقة ، فعلى أى أساس تستند ؟ إنها ترتكز فى تطبيق معيار الكفاءة على الأهداف الأكثر عمومية فى المنظمة . ومادامت هذه الأهداف ذات طابع اجتماعى مهيمن فى المؤسسات العمومية (وفى درجة أقل فى المؤسسات التجارية) ، وما دامت مشكلات الوسائل الأكثر عمومية ذات طبيعة اقتصادية ومالية ، فإن قرارات أكبر الإداريين تعرض المبادئ السوسيولوجية والحسابات الاقتصادية للضياع .

ويجب إضافة تدقيق آخر ينطبق حتى على القرارات المتعلقة ببنية المنظمة . وكما اقترحنا : إذا كانت إرادة استخلاص كامل للنظرية الإدارية الخاصة بالقضايا المرتبطة بمحتوى عمل المنظمة أمرًا وهميًا ، فإن اتخاذ القرارات التنظيمية السليمة يقتضى أيضًا أن يكون هذا المحتوى معروفًا .

ففى الشكل الحالى للمنظمات ، يظهر أن عمل رجل الإدارة يتضمن :

١ - قرارات متعلقة ببنية المنظمة ذاتها .

٢ - قرارات أكثر عمومية تتعلق بمحتوى العمل . القرارات التى لا تنتمى إلى أى من هذين الصنفين ترتكز كليا ، أو مبدئيا ، على معرفة أو سهولة النظرية الادارية . فالقرارات الأولى ترسو عميقًا فى تكنولوجيا المنظمة . والأمر نفسه ينطبق على القرارات الأخرى التى تقتضى زيادة على ذلك :

أ - تطورًا دقيقًا لنظرية الكفاءة .

ب - معرفة جدية لجوانب من العلوم الاجتماعية التى تتعلق بأهداف أكثر اتساعًا للمنظمة .

إذا كان هذا التحليل صحيحاً ، فإن له انعكاسات مباشرة على تكوين "طبقة إدارية" أى تكوين أشخاص مؤهلين داخل أعلى الهرم الإدارى . إنه أولاً يزرع شكوكًا مهمة حول إمكانية إعطاء تكوين إدارى خالص من أى كفاءة تقنية عدا بالنسبة المستويات العليا فى الهرم الوظيفى . وهو ثانياً يوضح أن التكوين الجيد لرجال الإدارة لا يرتبط بالميدان الضيق للنظرية الإدارية ولكنه يرتبط بميدان أوسع فى العلوم الاجتماعية .

الخلاصة :

لم تقدنا دراستنا إلى صياغة أى مبادئ إدارية محددة . ومع ذلك فقد قدمت لنا إطاراً لتحليل ووصف الأوضاع الإدارية ، ومجموعة من العوامل الواجب اعتبارها إذا أردنا الوصول إلى أى اقتراح فعال فى ميدان التنظيم الإدارى . وزيادة على ذلك أوضحت لنا أن "مبادئ" الإدارة المقبولة عادة ما يعترضها غموض داخلى وتناقض متبادل .

ما الخطوات المقبلة التى يجب أن يتبعها البحث؟ يجب أولاً : أن يبدأ بالقيام بعدد كاف من دراسة الحالات للوضعيات الإدارية الموجودة . ومن الأحسن البدء بحالات قليلة ، أى بدراسة تفصيلية للوحدات التنظيمية ذات الحجم المعتدل . هذه هى الطريقة الوحيدة لتجنب التناول السطحى .

ثانياً : يجب تطوير وتحسين تقنيات تقييم نجاح مختلف المنظمات الإدارية . وبالتدقيق ، فالفرضية المقدمة غالباً فى الدراسات الإدارية ، والقائلة بأن فعالية تنظيم معين راجعة لوجوده ، هى من أقبح أنواع البراهين التى تدور فى فراغ . فرجال الإدارة لا يمتلكون أى حدس خفى يسمح لهم عن طريق أبسط ملاحظة للمنظمة الإدارية ، تحديد مدى نجاح سيرها . والإجراء الوحيد للتقييم المحتمل صحته يرتكز على مقارنة الأنظمة الإدارية البديلة من وجهة نظر نتائجها الموضوعية .

وأخيراً ، فمن الأحسن توسيع البحوث القيمة السابقة حول "شروط" التطبيق الجيد لمختلف المبادئ الإدارية باستعمال الإطار "التقريرى" الموصوف فى هذه الدراسة .

تعليق على الفصل الحادى عشر :

حيث إن الفصل الحادى عشر يجمع ويلخص لنا الأفكار الرئيسية فى الفصول السابقة ، فلا حاجة إلى تلخيص الفصل الحادى عشر نفسه . بدلاً من ذلك ، فإن هذا التعليق سيناقش موضوعين رئيسين ، وهما ، أولاً : تقديم بعض التعليقات الموجزة عن التطورات التى حدثت فى النظرية الإدارية منذ إصدار الطبعة الأولى من كتاب "السلوك الإدارى" . ثانيًا : توفير مثالين إضافيين لتفاعلات المنظمات مع بيئاتها . والمثالان يتعلقان بالمنظمات التى كنت أعمل بها شخصيًا . إحداهما فى الفترات الحرجة عند إنشائها ، والأخرى منذ تأسيسها وعلى مدى الـ "٤٧" عاما التالية . نجد فى كلا الحالتين أن المسألة الرئيسية هى التشكيل (أو الثقافة التنظيمية): وهو كيف تنظر المنظمة إلى نفسها وإمكانية تأثير هيكلها على بيئتها ؟

نصف قرن من النمو فى نظرية المنظمة :

كانت التعليقات حول الفصول السابقة للسلوك الإدارى تدرس الأفكار الجديدة المهمة التى أُدخلت على نظرية التنظيم ، وذلك خلال نصف قرن من البحث والملاحظة منذ إصدار الكتاب لأول مرة . ويكمن الغرض من هذه التعليقات الختامية فى ملاحظة علاقة هذه الأفكار بالنص الذى سبقها .

من خلال النقاش سيتضح لنا التواصل القوى الممتد من الكتابات حول النظرية الكلاسيكية للتنظيم وحتى العصر الحاضر . أحيانًا نلاحظ أن هذا التواصل قد تم التعتيم عليه فى نطاق الاحترام فى أثناء الحديث عن "مدارس" الإدارة [١٢] ، وأحيانًا بابتكار منهج اصطلاحى جديد حينما نجد أن أفكارًا معينة تستقطب انتباه الباحثين ويتم توسعتها (وإعادة تسميتها أثناء العملية) . آمل أن لا يشجع التركيز على التواصل الوصول إلى الفكرة الخاطئة التى "كانت سائدة فى عام ١٩٤٧م" . على

(١٢) الأسباب التى جعلتنى أفكر أنه غير مفيد تحليل آداب التسيير الإدارى من حيث "مدارس الإدارة" قد ذكر بتفصيل فى : "Approaching the Theory of Management," in H. Koontz, ed., Toward a Unified Theory of Management (New York: McGraw-Hill, 1964).

النقيض من ذلك ، نجد هنالك تقدمًا هائلاً ومتواصلاً فى مجال النظرية الإدارية ، والذى أتمنى أن تنعكس آثاره فى هذه التعليقات . لكن المعرفة الجديدة تضخم المعرفة السابقة ولا تفككها .

العلاقات الإنسانية :

ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية فى الإدارة ، والتى نشأت قبل عقدين من ظهور مصطلح السلوك الإدارى يبرز أثرها فى معالجة هذا الكتاب للسلطة والولاء الذاتى ، وبوجه عام تأكيدها على الآليات النفسية فى الإدارة بوجه عام . كانت فكرة العلاقات الإنسانية قديمًا تتمثل فى دور ومشاركة الموظف فى صنع القرار ، الذى أفرز سلسلة كبيرة من الأبحاث حول آثار هذه المشاركة على المعنويات والعلاقة بين معنويات الموظف وإنتاجيته [١٣] .

وفرت لنا فكرة المشاركة أرضية مشتركة حول النقد العام للسلطة ، والتسلسل الهرمى التى بدأت فى الظهور فى الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين الميلادى – الاهتمام بتحقيق البشر لذاتهم فى موقع العمل . هذه التطورات جرت مناقشتها ، فى

(١٣) كرت ليفين Kurt Levin كان واحدًا من الأشخاص الرئيسيين الذين انطلقو بهذا العمل . انظر مقالاته المختارة تحت عنوان :

Selected Papers on Group Dynamics, 1935-1946 (New York; Harper, 1948).

وقد كان من أسباب الدوافع لهذا العمل ما جاء فى دراسات Western Electric لكل من :

Roethlisberger و Dixon

وذلك فى :

Management and the Worker (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939).

من أجل الحصول على آخر مراجعات لهذه الدراسات ، انظر :

R. H. Franke, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation," American Sociological Review, 45:1006-1027 (1980)

إطار التوازن بين الحوافز والإسهامات ، فى التعليق على الفصل السادس ، وفى علاقتها بالسلطة كما ورد فى التعليق على الفصل السابع [١٤] .

العقلانية والحدس :

نظراً لتأكيدها على التحفيز والعواطف ؛ نجد أن أبحاث العلاقات الإنسانية لعبت دوراً كبيراً فى خلق اعتراضات على ما كان يعتبر موقفاً عقلانياً للنماذج الإدارية الأخرى . لكن ما هو أهم من العلاقات الإنسانية يتمثل فى طرح قضية العقل مقابل الحدس والتى هى عبارة عن رد فعل المتشككين فى مقابل الحماس للأدوات الكمية فى أبحاث العمليات ، وعلم الإدارة ، والتحليلات الاقتصادية التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية .

السلوك الإدارى وجد نفسه فى موقع متميز خلال هذا الجدل ، ومثل كل من يشغل موقعاً وسطاً فقد هوجم أحياناً من كلا الجانبين . فمن جهة ، عارض الاقتصاديون الكلاسيكيون عبارة "العقلانية المحدودة" وأبدوا استعدادهم مؤخراً للتخلص من صرامة نموذج زيادة المنفعة . من جهة أخرى ، لاحظنا أن عدداً من الطلاب الإداريين اللا كميين رفضوا اسم "عقلانى" ، معتقدين أن هذا الاصطلاح يترك القليل فقط لعناصر التفكير البشرى الحدسى . كلتا القضيتين تمت مناقشتهما بإسهاب فى التعليق على الفصل الخامس .

كما تقتضى الحكمة التقليدية تأكد أنه فى مثل هذا النوع من الجدل فإن الحقيقة نادراً ما تكون فى الأطراف ، وإننى أتحيز لأن يكون موقع السلوك الإدارى فى الوسط . فى حين يحاول هذا الكتاب تحدى فكرة تعلق معظم التحليل الاقتصادى بالعقلانية غير المحدودة ، فإن هذا الكتاب يشرح لنا كيف يمكن تحليل التفكير الحدسى كعملية عقلانية لا تحتاج إلى قناع من الغموض .

---

(١٤) عولجت هذه الموضوعات فى

The New Leadership: Managing Participation in Organizations, (Engjewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988); K.E. Weick The social Psychology of Organizing (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2nd ed., 1979); and H. J. Leavitt and Homa Bahrami, Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations (Chicago: University of Chicago Press, 1988).

يمكن الحدس الشخص الخبير من الإدراك السريع والتجاوب مع الحالات الاجتماعية المألوفة ، ومن ثم يوفّر قدرًا كبيرًا من المعرفة من خلال التدريب واكتساب الخبرات . هذه الموسوعة المفهرسة فى عقول الخبراء توفر الآلية الأساسية للسلوك الخبير والروتين التنظيمى .

نظرية الحالات الطارئة :

إن فكرة كون المهمات المختلفة والبيئات المتعددة تستدعى هياكل تنظيمية مختلفة تسمى "النظرية الموقفية" هى التى وردت فى الفصل الثانى فى إطار مقولات الإدارة باعتبارها مبادئ عامة للهيكل التنظيمى . التعليق على هذا الفصل يصف لنا العلاقة بين نقد المقولات والحالات الطارئة ، ويشرح لنا عن طريق الأمثلة لإدارة المحاسبة وإدارة تطوير الإنتاج . تم تقديم مثالين آخرين أكثر تفصيلاً فى نهاية التعليق الحالى .

علاقات السلطة :

إحدى المقولات التى تواجه السلوك الإدارى تتمثل فى مبدأ وحدة القيادة ، والتى استبدلت بنظرية بارنا رد Barnard الأكثر تطوراً حول علاقات السلطة . وحيث يبدو لنا الآن أن هنالك إجماع عامًا حول طبيعة السلطة والطريقة التى تعمل بها ، فإننا لانحصل على إجماع كافٍ حول السلطة التى تمارس فى المنظمات وكيف أن قدراً كبيراً منها - إن وجد - مرغوب فيه . تمت مناقشة هذه الموضوعات فى التعليقات على الفصلين السادس والسابع .

الحاسبات الآلية والاتصال :

حظيت التقنية الإلكترونية الحديثة التى بدأت بالظهور مع بداية صدور الطبعة الأولى من هذا الكتاب باهتمام كبير ، كما ينبغى ، وأصبح لها تأثير كبير على المنظمات ، خاصة فى إطار التشغيل الآلى للأعمال المكتبية الروتينية ومعظم الحسابات الهندسية . إن تحديد التأثيرات على بنية التنظيمات شىء سهل ، لكن يجب ألا نسقط

احتمالات التغيير المستقبلية من الحسبان . لقد تمت مناقشة هذه الأمور ، بدرجة مناسبة من التجريب كما آمل ، فى التعليق على الفصل الثامن .

الانتماء والولاء التنظيمى :

لقد أصبح من الواضح دومًا خلال السنين الماضية أن الانتماء يقوى الحوافز الناجمة عن المكافآت المادية وعقود العمل المفضية إلى تحقيق أهداف المنظمة . فى نفس الوقت ، عرف الكثير عن الأسس النفسية للانتماء: سواء فيما يتعلق بقواعد الإدراك الناشئة عن العقلانية المحدودة ، أو العناية الانتقائية بالبيئة ، والأسس العاطفية الناجمة عن استغلال المنظمات للإيثار الإنسانى - وقد تم توضيح هذا الأخير بدوره من خلال تفاعل العقلانية المحدودة مع المرونة . وقد تمت مناقشة هذه المسائل فى الفصل العاشر وفى التعليق عليه .

الثقافة التنظيمية :

الاهتمام الجديد نوعًا ما بالثقافة التنظيمية يبدو أنه متماثل ، عدا ما يخص اللغة المستخدمة ، والمصلحة المتمثلة فى طرق تحديد البيئة والتنظيمات من خلال أفراد المنظمة . وعليه فتكون لديها علاقة وثيقة بنظرية الحالات الطارئة والأهداف والتمثيل ، والمواضيع التى تمت مناقشتها فى الفصلين الخامس والعاشر والتعليقات عليها ، كذلك التعليقات على الفصل الثانى والجزء المتبقى من هذا التعليق .

ولادة التنظيم [١٥] :

سمعنا الكثير فى عصرنا هذا عن حاجة التنظيم لـ "بيان الرؤية" و"بيان الرسالة" . كثير من البيانات الواردة التى جاءت رداً على الحاجة المفترضة يبدو أنها لا غبار عليها . الادعاء بأن الشركة ستقوم بإنتاج سلع على أعلى مستوى ، وستقدم لعملائها ما يرغبون فيه ويحتاجون إليه ، وستعامل مستخدميها بمنتهى اللطف والسخاء ، وستوفر

(١٥) هذا الجزء يعتمد كثيراً على مقالة بنفس العنوان تم نشرها فى مجلة الإدارة عدد : ١٣ : ٢٢٧-٢٣٦ (١٩٥٣) وقد استخدمت هنا بعد الموافقة .

أفضل العائدات للمساهمين – لن يكون له تأثير كبير على صنع القرار أو أى سلوك جماعى مشترك آخر . الأحاسيس التى تم التعبير عنها بهذا الصدد مستحسنة ، لكنها لا تشير إلى ما يجب أن نعمله .

لكن الاستخفاف بهذه الأمور وفعالية الأفكار البديهية لن يدعونا لعدم قبول مشاركة كبار المسئولين من جهة والموظفين غير الإداريين من جهة ثانية ، فى إطار المفهوم المشترك لأهداف التنظيم : فى عوامل القوة والمميزات النسبية لاستخدامها على أفضل وجه للتوفير والمحافظة على المجالات التنافسية و"الأسلوب" والإستراتيجيات المصممة جيداً لاستغلال وتعزيز عوامل القوة والمميزات هذه . فى الفصول السابقة استخدمتُ مصطلح "التمثيل" للتحدث عن الطرق التى تتميز بها المنظمة . إن إيجاد تمثيل مناسب يُعتبر ذا أهمية كبيرة لتحقيق التعاون الفعال فى المنظمات الجديدة والنامية ، والتأكد أن مثل هذا التمثيل يجرى إعلانه حتى ينشر عمليات صنع القرار فى المنظمة وهو مسؤولية قيادية مهمة .

يمكننى إيضاح طبيعة التمثيل الفعال والطرق المجدية لنشره بعرض المثال الذى سبق أن أوردناه فى التعليق على الفصل الثانى تحت عنوان: "إدارة التعاون الاقتصادى" .

إنشاء إدارة التعاون الاقتصادى :

فى الثالث من أبريل من عام ١٩٤٨م ، اعتمد مجلس الشيوخ الأمريكى قانون التعاون الاقتصادى ، فى إطار ما يسمى بـ "خطة مارشال" لمساعدة إنعاش الاقتصاديات الضعيفة فى الدول الأوروبية بعد الحرب العالمية الثانية . وفى نهاية يوليو ، أصبح الاهتمام مُنصباً على إدارة التعاون الاقتصادى الذى تراكمت لديه خبرات مهمة فى إدارة برنامج المساعدات الأجنبية .

فيما يلى نقدم بعض مراحل إنشاء إدارة التعاون الاقتصادى . ومعرفتى عن هذه الأحداث مستقاة من خلال مركزى فى قسم الإدارة والتنظيم بالوكالة . حيث أتيحت لى الفرصة لفحص ملاحظاتى مع أشخاص فى أقسام أخرى بالوكالة ، لكنهم لم يروا

نفس الأشياء التى رأيتها ، كما أنه لا يوجد سبب للاعتقاد بأن ما رأيته يمثل "الحقيقة" . وفى الحقيقة فإن إحدى العبر من القصة تتمثل مبدئياً فى أن المنظمة تتكون من صور متعددة ثابتة فى أذهان الناس . وحيث إن تمثيل المنظمة بأشكال عدة يبدو بعيداً عن واقع العمل نجد أن التنظيم المطلوب يحاول الوصول إلى صورة واحدة مستقلة وبشكل مشترك من قبل عامة الناس (١٦) .

آلام المخاض :

يمكن ملاحظة قدر كبير من تاريخ الوكالة خلال فترة نموها السريع فى أدلة الهاتف التى جرى مراجعتها يومياً تقريباً . الدليل الأول الصادر فى ١٣ أبريل تضمن ١٥ اسماً . وحيث إنه لا يشمل أسماء الكتبة فى شؤون الموظفين نجد أن إجمالى عدد الأشخاص الذين حضروا خلال الأسبوع الأول ونصف الثانى وصل إلى ٣٠ فرداً . وبحلول أبريل ٢٢ احتوت القائمة على ١٣٨ اسماً بما فى ذلك صغار الكتبة فى شؤون الموظفين ؛ وبحلول السادس والعشرين من يوليو احتوت القائمة على ٧٤١ اسماً وانتهت مرحلة النمو والتطور السريع .

عملية النمو كانت تشبه انقسام الخلية . وفى أيام قليلة بعد تعيين السيد باول هوفمان Hoffman كإدارى ، إضافة إلى مساعدين شخصين ، ومدير عمليات ، Wayne C. Taylor ، كمراقب بالإنابة والذى استبدل بـ E. L. Kohler كمراقب وDonald C. Stone كمدير إدارة . كذلك قام هوفمان بجلب ثلاثة اقتصاديين ، وطلب منهم مراجعة البرامج الرئيسية التى تم تطويرها قبل إنشاء الوكالة رسمياً . كان كبير أعضاء هذه المجموعة هو ريتشارد بيسل Richard H. Bissell ، الذى كان يشغل منصب السكرتير التنفيذى لرئيس لجنة المساعدات الخارجية .

---

(١٦) المصادر الرئيسية هى :

PCFA- President's Committee on Foreign Aid (Harriman Committee), European Recovery and American Aid, November 7, 1947; HSC-80th Congress, Second Session, House Select Committee on Foreign Aid (Herter Committee), Final Report H.R. 1845, May 1, 1948; ECAL-Economic Cooperation Administration, First Report to Congress, for the Quarter Ended June 30, 1948; ECA2-Economic Cooperation Administration, Second Report to Congress, for the Quarter Ended September 30, 1948.

من جهة برنامج الوكالة نلاحظ أن عملية انقسام الخلية كانت بطيئة جداً ، أما بخصوص تنظيم الآليات فى المنظمة ، فنلاحظ أن هذه كانت سريعة . هنالك سببان لهذا التناقض . أولهما : كان هنالك قسم فى وزارة الخارجية ما يسمى بوحدة "المساعدات المؤقتة" التى كانت تدير المساعدات المقدمة إلى النمسا ، وفرنسا ، واليونان ، وإيطاليا والتى تركت خط التموين فى الفترة الأولى ، والتى تم استيعابها كوحدة لجلب الصفقات فى إدارة التعاون الاقتصادى [١٧] . وثانيهما : أن مسائل الآليات كانت أوضح بكثير من مسائل المادة . فكانت الوكالة بحاجة إلى غرف ، خدمات الهاتف ، وخدمات منزلية أخرى ، وكان عليها توظيف الكثير من الموظفين . حتى وظيفة العلاقات الصحفية لم يغفل دورها . ظلت المسألة التى لم تتضح بعد هى كيف تدير الوكالة المساعدات الخارجية .

فى منتصف شهر أبريل قام مدير الإدارة بتعيين مدير للميزانية ، مدير التنظيم والوسائل ، مدير شئون الموظفين ، ومدير الخدمات المكتبية . وفى الأسبوع الثالث من شهر أبريل أصبح ٦٣٪ من هؤلاء الموظفين فى هذه الوحدات و ١٣٪ فى مكتب المراقب ، تاركين نسبة ٢٤٪ لكل النشاطات والأعمال المرتبطة بالبرنامج الرئيسى . بحلول السادس والعشرين من يوليو تزايد عدد الموظفين فى وحدات البرنامج من الربع إلى نصف عدد موظفى مكتب واشنطن .

فى منتصف أبريل أصبحت إدارة التعاون الاقتصادى تشبه إدارة المصانع دون وجود أى مصنع ما . يمكن الحصول على طاولة المكتب أو الهاتف فى غضون ساعات . فى المبنى الجديد ، المكتمل جزئيًا والذى كانت تشغله الوكالة ، تم تشييد الفواصل بسرعة مدهشة . لكن الإنتاج البارز من خلال العمل كانت تقوم به وزارة الخارجية ، والذى كان يشتغل بالحد الأدنى من الاتصال ودون توجيه مباشر من الوكالة الجديدة . تبدو هذه الأحداث مفهومة تمامًا . ونظراً لأن واشنطن لها مفهوم واضح عن ماهية الوكالة الإدارية ؛ فمن الممكن إنشاء إطار العمل . لكن نظراً لعدم وجود إجماع حول برنامج معين ؛ فإن الهيكل العظمى لم يكن جاهزاً ليغطى باللحم والدم والأعصاب .

---

(١٧) للحصول على وصف كامل لمنظمة المساعدة المؤقتة ، انظر : HSC, pp. 758-763.

التمثيل البديل :

كيف ظهر برنامج إدارة التعاون الاقتصادى ECA والتنظيم المنفذ له ؟ يمكن للفرد أن يحدد على الأقل ستة طرق لتنظيم إدارة التعاون الاقتصادى . يمكن كتابة تاريخ الوكالة الإدارى من حيث ازدهار وانحطاط هذه الطرق والوحدات الإدارية التى ارتبطت بها . ونظراً لأن هذه الوحدات ليست منسجمة مع بعضها ، ونظراً لأن أياً منها لم يكن مسنوداً بالقانون الذى أنشأ إدارة التعاون الاقتصادى ، فإن الهيكل النهائى الذى برز أعطى مجالاً للعديد منها .

تدقيق السلع :

تم اكتساب خبرات مهمة فى إدارة المساعدة الخارجية خلال برامج المساعدة فى زمن الحرب والبرامج المؤقتة ما بعد الحرب . وكانت المستودعات الرئيسية للذاكرة الإدارية هى وحدة التراخيص الصادرة عن وزارة التجارة ومجموعة المساعدات المؤقتة فى وزارة الخارجية . شارك بعض الأشخاص فى وزارتى الزراعة والداخلية أيضاً فى هذه البرامج السابقة .

كان مفهوم المساعدة الخارجية لهذه المجموعة هو تحديد الحاجات السلعية وتوفيرها للدول والموافقة أو عدم الموافقة على برامج شحن السلع . كانت القرارات تكشف عن هذه الصفقات على ضوء حاجة الدولة للسلع والبضائع المختلفة سواء لأغراض التغذية أو الدفاع أو توفر السلع النادرة [١٨] . تستدعى عملية الكشف هذه وجود نوعين من المعرفة المتخصصة: الاحتياجات وتوافرها . ويتطلب النوع الأول الربط بين التخصص السلعى والجغرافى ، فى حين يتطلب الثانى تخصصاً سلعياً .

توازن مدخل التجارة :

إن إصدار خطة مارشال وتنفيذها قد سبقها أبحاث اقتصادية حول حجم حاجات أوروبا للمساعدة . لجنة التعاون الاقتصادى الأوروبى أعدت تقريراً تقديرياً فى خريف

(١٨) المفاهيم المتعلقة بعملية فرز السلع من أجل مراقبة التصدير تمت مناقشتها فى :
. HSC, pp. 638-643, 646-687

عام ١٩٤٧ م عن البضائع اللازم استيرادها على مختلف الأصعدة الاستهلاكية ، وميزان المدفوعات المترتب عن برنامج الاستيراد . إن "فجوة الدولار" أعطت قاعدة لتحديد حجم العون المطلوب . هذه التقديرات - بعد المراجعة - كانت هى الموجه لتشريع إدارة التعاون الاقتصادى والمخصصات اللاحقة (١٩) .

فى هذه الصورة من البرنامج ، لعبت مشتريات السلع الفردية دورًا ثانويًا . ولدى تحديد إجمالى كميات المساعدة لكل دولة ، كان من غير المهم ضرورة تمويل شئون الاستيراد بدولارات إدارة التعاون الاقتصادى أو الدولارات المشتراة عن طريق الصادرات . نشأت فكرة أن مشكلة الدعم الخارجى هى المؤدية إلى "عجز الدولار" عن مفهوم ميزان المدفوعات الذى كان ولايزال مفهومًا مركزيًا فى نظرية التجارة الدولية . من وجهة النظر التنظيمية ، فإن هذا يتطلب وصول المحللين الاقتصاديين إلى قرارات إجمالية حول كميات الدولارات اللازم تخصصيها لمساعدة الدول .

طريقة التعاون الأوروبى :

استهدفت مجموعة أخرى من المفاهيم المسبقة زيادة حجم التجارة الدولية ، والتعاون الاقتصادى ، وترشيد الصناعة فى دول أوروبا الغربية . كانت هذه الطريقة عنصرًا رئيسيًا فى الدراسات السالفة الذكر وأصبحت جزء لا يتجزأ من سياسة الدولة ومجلس الشيوخ الأمريكى (٢٠) . وكانت مضامينها كما يلى : أولاً : أن المبادرة للبرمجة يجب أن تكون على عاتق الدول الأوروبية نفسها فى التعاون مع بعضها البعض ، ثانيًا : أن علاقاتنا مع هذه الدول تحت البرنامج يجب أن تكون متعددة أكثر منها ثنائية ، وأن يتم تدفقها عن طريق مكتب باريس وليس مكتب واشنطن لإدارة التعاون الاقتصادى .

---

(١٩) العمليات التقريبية لـPCFA و HSC هى مبنية على توازن مدخل التجارة .

(٢٠) HSC, pp. 21-56, 603-604; PCFA, pp. 4-6, 31-32

طريقة التعهدات الثنائية :

كانت هناك فكرة مختلفة إلى حد ما ترى أن المساعدة يجب أن تكون مشروطة بالتعهدات الثنائية بين الدول المشاركة والولايات المتحدة [٢١] . نظراً لأن أحد العناصر فى هذه الاتفاقية كان يتمثل فى استعداد الدولة المشاركة للتعاون مع الدول الأخرى ، فلم تكن الرؤيتان متناقضتين مباشرة . ومع ذلك ، فقد تطلبت الاتفاقيات الثنائية مفاوضات مباشرة من خلال وزارة الخارجية مع هذه الدول ؛ مما أدى إلى إضعاف لجنة التعاون الأوروبى ومكتب باريس لإدارة التعاون الاقتصادى كقنوات اتصال رئيسية . أكدت الاتفاقيات الثنائية على أهداف أمريكية مثل التوافر المتواصل للمواد الإستراتيجية .

طريقة بنك الاستثمار :

يشترط القانون الصادر بهذا الصدد أن يكون حجم المساعدة بحدود (٥,٣) بليون دولار فى السنة الأولى ، و(١) بليون دولار على شكل قروض ، من خلال بنك الاستيراد والتصدير باعتباره الوكالة المقرضة . يفترض هذا أنه من الضرورى تحديد ما إذا كانت المشاريع الفردية لإنشاء المصانع أو استثمارات رأس المال الأخرى مجدية اقتصادياً . كان مجلس الشيوخ نفسه غامضاً - ربما عمداً - فى تحديد معايير الموافقة على القروض . وهكذا أخذ دراسة القوة الربحية للاستثمار وقدرة الدولة على تسديد الديون المقدمة إليها بعين الاعتبار [٢٢] . إن مجلس الشيوخ قام - بحقٍ - باعتماد معيار القوة الربحية ، وأن السيد تايلور (Taylor) مدير العمليات المعين من قبل السيد هوفمان (Hoffman) والذى أتى إلى إدارة التعاون الاقتصادى من بنك الاستيراد والتصدير ، كان لها عواقب وآثار مهمة على إدارة التعاون الاقتصادى خلال الشهور الأولى .

---

(٢١) HSC, pp. 869-877; PCFA, pp. 108, 273-277; ECA1, Appendix

(٢٢) HSC, pp. 634-636, 718-719

طريقة إدارة السياسة :

أنشأ مكتب الميزانية خططًا تجريبية للتنظيم الداخلى للوكالة . وحيث إنه لم يكن هناك مفهوم واضح للبرنامج ، نجد أن هذه الخطط كانت تشبه المنظمة التى بدأت فى التطور فى أوائل شهر أبريل ، وكان التركيز على الآلات بالدرجة الأولى مع شىء من التركيز على الإنتاج بالدرجة الثانية . تم أخذ الترتيبات لإنشاء مكتب لتنسيق السياسات ، ومكتب البرنامج ، والبرامج ومكتب العمليات ، ومكتب المراقب . كان المكتب الأول يُعنى بالجوانب العريضة لإنعاش الاقتصاد الأوروبى ، واهتم الثانى بمراجعة قوائم السلع والبضائع ، واهتم الثالث بشئون المشتريات الفعلية ، واهتم الرابع بالتوثيق ومحاسبة صناديق التمويل .

إنها فكرة مألوفة أن يتعامل الفرد مع المشكلة المعقدة - أية مشكلة - باتخاذ القرارات العريضة لحلها ثم تنفيذها عن طريق قرارات أخرى أكثر تحديداً . أساءت هذه الخطة فهم شرح العملية الحكومية كقائمة للوحدات الإدارية المطلوبة لتطبيق البرنامج . يمكن تحديد بعض العناصر التى ظهرت مؤخراً فى برنامج إدارة التعاون الاقتصادى بالوحدات المقترحة من قبل مكتب الميزانية . ولكن فيما عدا المراقب ، كان الأمر محض الصدفة وليس مخططًا . وحيث إن المنظمة قد جرى تعديلها تدريجيًا ، نلاحظ أن الوحدة المنسجمة مع تنسيق السياسة استوعبت وظائف مكتب البرنامج أكثر فأكثر ، واستوعب مكتب البرنامج مكتب العمليات تمامًا . وقد تصبح الأسباب واضحة فى النتيجة .

تطوير تنظيم البرنامج :

ومع تواصل عملية انقسام الخلية ، نجد أن كل مفهوم من مفاهيم البرامج لاقى تجسيداً ملموسًا له فى وحدة أو أكثر من الوحدات التنظيمية . المشكلة التى حصلت هى أن كل وحدة أصبحت تستند فيما ألم بها إلى شيئين . اعتمدت ، أولاً : على كيف يمكن تنفيذ مفهومها عن البرنامج بسهولة وبشكل حقيقى . فعلى كل برنامج توضيح مفهومه من حيث النشاطات الإدارية الفعلية ، وتوزيع مسؤوليات صنع القرار بشكل عملى . ولا يمكن اعتبار مفهوم البرنامج عمليًا إلا إذا جرى توضيحه فى عملية صنع

القرار وتوزيع الـ (٥) بليون دولار بين الشعوب الأوروبية الغربية وترجمة هذه المخصصات إلى السماح بشراء سلع وخدمات معينة . لم يكن بالمقدور تطبيق جميع الطرق بهذا المعنى .

ثانيًا : اعتمد مصير الوحدة على التحالفات الطبيعية التى وجدتها مع المؤسسات المالية القوية فى واشنطن ، والمساهمة فى برنامج إدارة التعاون الاقتصادى التى شاركت فى مفهومها عن برنامج الوكالة [٢٣] . يمكن أن تقرر مثل هذه التحالفات النتيجة المترتبة على الطريقتين المتنافستين اللتين كانتا عمليتين .

وفى صراع القوة الذى أعقب ذلك ، لعبت الأفكار – خاصة مفهوم البرنامج – دورًا رئيسيًا كسلاح وكدافع لبناء الإمبراطورية . وكانت المفاهيم تمثل الأسلحة التى يمكن استخدامها لتقوية الوحدات لتشغل حيزًا أكبر فى البرنامج . وكانت دوافع لبناء إمبراطورية ؛ لأن هذه الوحدات كانت ترى فى توسعة مهامها الوسائل الرئيسية لتطبيق مفاهيمها للبرنامج . هذا النوع من الصراع لم يكن مستغربًا بالنسبة لإدارة التعاون الاقتصادى ، كما أن تحليل بناء الإمبراطورية فى المجالين الحكومى والتجارى سيظهر أن هذه العناصر موجودة دائمًا وأنها ذات أهمية مركزية . من السهل تحديد هذه المهام فى بداية تاريخ إدارة التعاون الاقتصادى خلافًا للوكالة التى مرت فى مسارها بعملية انتقاء طبيعى .

كانت رؤية البرنامج الخاص بالتدقيق فى السلع تطغى على قسم إدارة المشتريات (الاسم الجديد لمجموعة المساعدات الداخلية بوزارة الخارجية) ، وفى وحدتين للبرنامج أنشئتا على أساس سلعى : قسم الأغذية وقسم الصناعة . كان قسم المواد الغذائية يخضع لنفوذ وزارة الزراعة بشكل كبير ، والوحدات الثلاثة الأخرى كانت لها علاقات وثيقة مع مكتب التجارة الدولى فى وزارة التجارة . كان فحص السلع أيضًا من صلب اهتمام مكتب مراقب فى إدارة التعاون الاقتصادى .

استندت طريقة فحص السلع كثيرًا إلى بعض بنود القانون نفسه . تطلب بعض هذه الأحكام ألا يعوق تقديم هذه المساعدات توفير الاحتياجات الحيوية للشعب

(٢٣) HSC, pp. 698-730, 755-778; ECA1, pp. 42-45

الأمريكى . لقد تقرر شراء النفط الخام ، ما أمكن ،من خارج الولايات المتحدة ، كما لم يجز شراء اللحوم عدا لحوم الخيل ، كما وجدت بنود أخرى لحماية الاقتصاد الأمريكى . أُستخدمت قنوات التجارة الخاصة قدر الإمكان فى شراء التموينات ، وكان يتعين شحن نصف هذه البضائع على الأقل فى سفن أمريكية . كان تأثير كل هذه التدابير هو التدقيق فى التعاملات الفردية .

لاحظنا - بشكل مناقض - أن هذه التدابير أدت إلى وجود ضعف أساسى فى طريقة دراسة السلع . لم يهدف القرار الحاسم فى الكشف عن السلع النادرة إلى تحديد ما إذا كان تمويل هذه البضائع يتم من خلال إدارة التعاون الاقتصادى ECA بل إلى ما إذا كان سيتم تصديرها من الولايات المتحدة . وهكذا نجد أن حصص الشحن لكل سلعة يجب تحديدها ، ومن ثم إجازة هذه الحصص بواسطة تراخيص التصدير وليس من خلال الموافقة على التمويل . نتيجة لذلك نجد أن مسئولية الترخيص الرئيسى كان يجب أن تنتقل إلى وزارة التجارة والزراعة بدلاً من إدارة التعاون الاقتصادى [٢٤] .

قوّض نفس الضعف المفهوم البسيط ، مع أنه متبنًى بشكل قوى ، والذى يفيد أن تدقيق الصفقات الفردية يهدف إلى حماية أموال دافع الضرائب الأمريكى بالتأكد أن الشعوب الأوروبية ستستخدم هذه الأموال للحاجات الضرورية فقط . وحيث إن ٥٠٪ من قيمة الصادرات الأوروبية بالدولار قد تم اكتسابها عن طريق التجارة الدولية المعتادة و٥٠٪ تم الحصول عليها من إدارة التعاون الاقتصادى ، فإذا لم تتم الموافقة على الصفقة عندها يجرى شراء البند المطلوب بالدولارات المكتسبة ويستبدل بند آخر على قائمة إدارة التعاون الاقتصادى .

فى النهاية كان لزامًا على إدارة التعاون الاقتصادى أن تكيف نفسها مع الحقائق التالية :

١ - أن تراخيص التصدير وليس تدقيق صفقات المشتريات هى الوسائل الناجحة لمراقبة الصفقات الفردية .

---

(٢٤) PCFA, p. 113; HSC, pp. 672-686; ECA1, pp. 14-18, 44

٢ – قد لا يؤدى تدقيق هذه السلع إلى ضبط برنامج الاستيراد الأوروبى بالكامل . ظل مكتب المراقب ، ومسؤوليات التدقيق التابعة له ، يمثل مركز الثقل لطريقة تدقيق السلع ، والتى اختفت تدريجياً من مفاهيم أقسام البرمجة .

لقد لاقى مفهوم ميزان التجارة الأساس المطلوب – فى البداية هو أساس غير ثابت – بين الاقتصاديين الذين أُحضروا إلى الوكالة من طرف بيسل (Bissell) على أساس استشارى . وقد انشغل السيد هوفمان (Hoffman) ومعظم الموظفين الكبار العاملين معه فى الأيام الأولى بمشاكل خارجية . كان عليهم إيجاد علاقات مع وزارة الخارجية القيام بمفاوضات حول الاتفاقيات الثنائية . وكان الأمر يتطلب توجيه الإرشادات لمكتب باريس الذى كان قد تأسس للتو ؛ وكان عليهم أن يعدوا جلسات الاستماع حول هيل Hill .

وهكذا أوكل أمر تطوير إجراءات البرمجة ومراجعة برامج الربع الثانى ، والثالث للمساعدة الخارجية ، إلى الاقتصاديين . كانت مراجعة البرنامج الفعلية منوطةً بأشخاص محترفين قلائل من الشباب غير البارزين ذوى كفاءة عالية ونشاط ، والذين شاركوا من قبل فى اللجان الداخلية التى قامت بمراجعة اقتراح لجنة التعاون الاقتصادى الأوروبى التى أصبحت تعمل الآن تحت إشراف بيسل (Bissell) ، من خلالْ عدد من الأعضاء قد لا يزيد عددهم عن ستة أشخاص .

يسهل وصف طريقة التعاون الأوروبية أكثر من تطبيقها [٢٥] . قد تطلب الأمر تقوية منظمة التعاون الاقتصادى الأوروبى OEEC من خلال الخطط التى تتم من قبل الشعوب الأوروبية نفسها ، ونظراً لأن مكتب باريس كان الوحدة المناسبة للتعامل مع منظمة التعاون الاقتصادى الأوروبى OEEC ، ولكون أهداف التعاون ذات صلة ضعيفة بالبرمجة والمساعدة المالية ؛ لذا نجد أن هذه الطريقة ليس لديها تجسيداً تنظيمياً قوياً فى مكتب واشنطن ، فى حين نجد أن مركز الثقل كان فى باريس .

ومع ذلك ، كانت طريقة التعاون هذه لها آثار سلبية أثرت على تفكير مكتب واشنطن . كان هنالك إغراء كبير لإنشاء "مقاعد للدول" فى مكتب البرنامج ، وهو نسخة مطابقة

(٢٥) ECA1, pp. 6-13, 46

لمنظمة الإدارة الاقتصادية الأجنبية فى الحرب العالمية الثانية ، وتقسيم "المناطق" و"السلع" . سوف يعزز هذا المفهوم العلاقات الثنائية مع الدول بدلاً من التعاون بينهم . هذه الاعتراضات منعت مقاعد الدول من النمو بالسرعة المطلوبة . لكن هذا لم يكن ليحُول دون تطويرها داخل الوحدات حيث كانت هناك حاجة لمعرفة الدول للبرمجة وتحقيق تقديرات التوازن التجارى .

كانت مفاوضات الاتفاقيات الثنائية التى يتطلبها القانون أمراً عالى المستوى بما فى ذلك قيادة وزارة الخارجية . فى مكتب واشنطن لإدارة التعاون الاقتصادى وجدنا أن مكتب المستشار القانونى كان العنصر الرئيسى فى هذه العملية . وبعد توقيع التعهدات ، فإن تنفيذها كان يتم من قبل المكتب فى باريس والبعثة الخاصة لإدارة التعاون الاقتصادى فى الدول المتعاونة ، وهكذا نجد أن الاتفاقيات لم تمارس أى تأثير مهم على التنظيم فى مكتب واشنطن .

وجدت طريقة بنك الاستثمار دعماً محلياً كبيراً من قبل مدير العمليات ، (تايلر Taylor) ، ومن خلال الدعم الخارجى لبنك التصدير والاستيراد . أصبح المفهوم قابلاً للتطبيق على جزء صغير فقط من مجمل البرنامج . و سرعان ما أصبحت وحدة تايلر Taylor معزولة عن سير الصفقات اليومية فى الوكالة ثم اختفت تدريجياً . كان الهبوط السريع للوحدة واضحاً من حيث عدد الموظفين ، والتغيرات فى المسميات (أصبح تايلر Taylor "مساعداً للإدارى") ، ومواقع المكاتب .

وهكذا لاحظنا أن الوحدة أثبتت وجودها كسلطة لاعتماد القروض ، لكن نشب صراع بين المعايير الاستثمارية ومعيار ميزان مدفوعات القروض . ظهرت أزمة فى خريف عام ١٩٤٨م ، عندما كانت كمية كبيرة من تمويل القروض غير معتمدة بعد ؛ مما أعطى دليلاً وافياً على عدم القدرة العملية لطريقة بنك الاستثمار وأدى فيما بعد إلى حل الصراع لصالح طريقة ميزان التجارة .

ترتب على ذلك أنه خلال الشهرين أو الأشهر الثلاثة الأولى أصبحت جميع عمليات إدارة التعاون الاقتصادى مكونة من ثلاث مجموعات . المجموعة الأولى ، تشكلت من السيد هوفمان Hoffman وقليل من كبار مساعديه ، والتى قامت بإدارة العلاقات

الخارجية للوكالة مع الكونجرس ووزارة الخارجية ، الوزارات الاتحادية الأخرى ، وكذلك الدول المشاركة . أجرت هذه المجموعات مفاوضات لعمل اتفاقيات ثنائية واطلعت على مشروع تخصيص المبالغ فى الكونجرس . ومجموعة ثانية عملت من خلال مكتب بيسل Bissell ، وقامت بإعداد برنامج المساعدة ربع السنوى وشكلت ترتيب إجراءات البرمجة التى اعتمدت لاحقًا . ومجموعة ثالثة وهى الموروثة من وزارة الخارجية ، وقد قامت فعليًا بمعالجة طلبات المساعدة وأبقت على خطوط الإمداد مملوءة . هذه المجموعات الثلاث سوية بالتعاون مع الموظفين الكتاب ، لم تكن تتألف من أكثر من ٧٥ شخصًا فقط ، بل وربما أقل من ذلك . خلال هذه الفترة كان باقى الوكالة لا "يعمل" شيئًا كثيرًا .

قسم التنظيم والإدارة :

اكتسبت منظمة إدارة التعاون الاقتصادى بصورة معقولة شكلاً متماسكًا بدون التخطيط المسبق لذلك . ماذا كان يفعل قسم التنظيم والإدارة خلال هذه الفترة ؟ يمكن للمرء خلال الأيام الأولى الحصول على صورة جزئية لما كان يحدث . ومع توافر القناعة التامة لدى أفراد التشغيل بأن لكل منهم وظيفة ما ليؤديها ، فى حيز ضئيل من الزمن ، لم يرد أحد منهم أن يقضى وقته فى الحديث مع اختصاصى الإجراءات أو قراءة الإعلانات التنظيمية . ومع أن قسم التنظيم والإدارة بذل جهداً شجاعًا للتعرف على الإجراءات الفعلية وتسجيلها ، كان تأثيرها على شكل التنظيم يتم بطرق غير رسمية .

تم إحضار طاقم قليل العدد من الموظفين إلى القسم فى بداية أبريل لعمل الخطط التنظيمية ، حيث قضى أسبوعين حماسيين فى محاولة للوصول إلى مفاهيم متطلبات البرنامج والمضامين التنظيمية . المهم فى الأمر ، أن الإنجازين اللذين لقيا استحسانًا كبيرًا فى القسم تمثلا فى طريقة ميزان التجارة والتعاون الأوروبى . وللتأثير على المنظمة بغرض تنفيذ هذه الأفكار تم تعميم مذكرة بعنوان : "المبادئ الرئيسية لتنظيم إدارة التعاون الاقتصادى" بتاريخ ٣٠ أبريل . هذه المذكرة تجاهلت خطة مكتب الميزانية المقترحة وأكدت بدلاً من ذلك على ميزان التجارة وأشارت إلى الضعف فى تدقيق السلع وطرق بنك الاستثمار . كما أكدت على الحاجة لتقوية مكتب باريس لتعزيز المفاوضات المتعددة بدلاً من المفاوضات الثنائية المحدودة وحذرت من "مقاعد الدول" .

لم تكن المذكرة تسعى إلى الحصول على الاعتماد الرسمى ، وبذلك تجنبت العمليات المجهدة والتى قد لا يكون لها نهاية . وقد تمت صياغة المذكرة كمجموعة من الافتراضات الضمنية والمضاعفات التنظيمية ("بيان رسالة"؟) أكثر من كونها برنامج عمل تنظيمى . وقد ساد التفكير بضرورة صياغة مسودة مذكرة مختصرة مكونة من حوالى ٢٠٠٠ كلمة وقراءتها من قبل فئة قليلة من التنفذيين ، وأن القليل من المفاهيم الرئيسية قد تُستوعب وتُؤثر على التفكير المستقبلى للمنظمة . لم تمر الوثيقة فيما يتضح دون ملاحظة ،غير أنه كان من المستحيل أن يقيم تأثيرها بشكل دقيق .

وفى آن واحد ، كان على قسم التنظيم و الإدارة تزويد قسم شئون الموظفين بأوصاف للوظائف لكى يتم تصنيفها وتوزيع الصلاحيات على الوحدات المختلفة . وقد وضع هذا القسم فى موقع إستراتيجى يمكنه من التأثير على نمو الوحدات . وحتى تتمكن الوحدة من وصف مهامها للتنظيم والإدارة واعتماد دورها فى الهيكل ، كانت تصطدم بجدار من الروتين عند سعيها للحصول على الموافقة على تعييناتها . كما يمكن لرئيس وحدة ما الاحتفاظ بالموظفين على أساس استشارى ، لكن الافتقار إلى جدول تنظيمى جعل وضعها غير مؤكد وتوسعها مقيداً . مكن هذا الإجراء من تأخير إنشاء مقاعد للدول ومضاعفة عدد الوحدات الإحصائية .

الوحدة التى سارت الأمور فيها على أسوأ حال كان يرأسها مدير العمليات ، حيث إن محللى التنظيم والإدارة وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواءمة مفهوم تايلر Taylor عن مهمته مع النمط الكلى الذى بدأ فى الظهور فى الوكالة . مع أن مصير الوحدة لم يختلف على المدى الطويل ، فإن التوقف فى التوسع فى الأسابيع الأولى منح بيسل Bissell ومساعديه وقتًا لتنظيم نشاطاتهم فى نمط متماسك .

منح حادث سعيد قسم التنظيم والإدارة أداته الثالثة ، وذلك فى أثناء الاستماع لمداولات التخصيص عندما سئل السيد هوفمان Hoffman عن عدد الأشخاص الذين يحتاجهم فى مكتب واشنطن ، فأجاب - بشكل عشوائى تقريبًا - : "ستمائة" . بعد ذكره هذا العدد ، تعين عليه أن يتعايش مع الأمر؛ وأصبح الآن لديه الوسائل اللازمة لمواجهة طلبات وحدات واشنطن لزيادة الموظفين أكثر فأكثر مع استمرار عملية انقسام الخلية .

وفى بداية يونيو ، عندما تمت إضافة "حاجات" الموظفين للوحدات ، زاد إجمالى عدد الموظفين على ستمائة شخص ، وتحول وكيل الإدارة إلى قسم التنظيم والإدارة للمساعدة فى الوصول إلى جدول متوازن للمنظمة فى المداولات مع رؤساء الوحدات على انفراد . وبالطبع كان على السقف أن ينتفخ فى النهاية . بحلول نهاية شهر يوليو تجاوز عدد أعضاء مكتب واشنطن السبعمائة عضو . لكن الوكالة ظلت لسنين طويلة صغيرة الحجم وأقل عدداً من أى وكالة اتحادية مماثلة من حيث الأهمية ، ولا يمكن أن نعزو التخفيض المفاجئ فى معدل نموها بحلول نهاية يوليو إلا إلى سياسات الحد الأعلى .

فى ٢٦ يوليو تمت إعادة إنتاج برنامج التنظيم الرسمى الأول لمكتب واشنطن التابع لإدارة التعاون الاقتصادى . لم ينشئ البرنامج أية ترتيبات تنظيمية جديدة لكنه صدق على النماذج التى برزت بشكل تجريبى وعززها . ومنذ بداية أغسطس ظهرت حدود تاريخية يتم فى إطارها مناقشة المطالبات الجديدة للإقليم .

ينبغى أن يكون واضحًا إلى حد معقول على ضوء سرد هذه الحوادث أن قسم التنظيم والإدارة لم يكن بأى حال له التأثير الغالب على الشكل النهائى لتنظيم إدارة التعاون الاقتصادى . مع أن هذا الشكل قد جسد معظم الآراء المعبر عنها فى مذكرة: "المبادئ الأساسية" التى جرى تعميمها فى ٣٠ نيسان ، لم تكن العلاقة سببية إلا فى جزء بسيط . مثلت المذكرة تأثيراً بسيطًا على المنظمة أكثر من كون ذلك قالبًا دقيقًا توقعت أن تكون فيه المنظمة مجبرة بسبب متطلبات مهامها وأهدافها - شروط "قابلية التشغيل" .

النتيجة :

يصور برنامج التنظيم هيكل مكتب واشنطن بتاريخ ١ ديسمبر١٩٤٨ [٢٦] ، و يظهر تركيز نشاطات البرنامج الذى يقع على عاتق مكتب وكيل الإدارة المساعد للبرنامج السيد بيسلBissell . فتحت إشرافه تم تنفيذ طريقة الميزان التجارى بواسطة قسم

(٢٦) ECA2, p. 85; وكذلك ECA1, pp. 37-42

تنسيق البرنامج ، وبمساعدة أقسام الأغذية ، الصناعة ، وأقسام سياسة التجارة والمالية . أما بنود القانون التى لا تتعلق بمهام البرمجة المركزية فقد تمت معالجتها من قبل أقسام أخرى . كان مكتب المراقب يؤدى مهام التدقيق ، وكان قسم التقارير والإحصاء يقوم بـ "تدقيق" تأثير البرنامج على الاقتصاد الأوروبى . تتعلق البنود المهمة الأخرى فى الجدول بوحدات الشئون المنزلية – الخدمات الإدارية ، شئون الموظفين ، التنظيم والإدارة ، الميزانية ، الأمن ، والمعلومات . لقد أصبح السيد تايلر Taylor مساعد الإدارى ، ومعه طاقم صغير . تضاءل قسم صفقات المشتريات إلى عدد صغير من موظفى الرقابة على البرنامج الملحقين بمكتب بيسل Bissell . تم توظيف ما مجموعه (٧٧٠) شخصاً فى مكتب واشنطن ، و (٢٩٠) فى مكتب باريس و(١١٢٧) فى بعثات الدولة .

فى أقل من أربعة أشهر ، وبحلول ٢٦ يوليو ، اتخذت الوكالة شكلها النهائى فعلياً ، الشكل الذى اقتضاه الآتى :

١ – الدعم السياسى النسبى للمفاهيم المختلفة لمهام الوكالة .

٢ – هويات ومفاهيم الوكالات الحكومية الأخرى المحيطة ببرنامج إدارة التعاون الاقتصادى .

٣ – صلاحية هيكل التنظيم لتنفيذ مهام الوكالة السائدة .

ولكن حيث إن الصيغة كانت متوقعة إلا أنها لم تكن مخططة . كانت عمليات تضاعف الخلية وصراع القوة داخل الوكالة وحولها هى العمليات الأساسية التى تم بها تبنى وتطور التنظيم الفعال الذى حدث . كان التنظيم الذى نشأ يمثل تبسيطاً فائقاً لمهام الوكالة تأكيداً مفرطاً على جوانب معينة ، تجاهلاً نسبياً للبعض الآخر . لكنه يضم السمات الرئيسية للمهمة والتأكيدات السياسية المطلوبة ، وقد قام بهذا بفاعلية نسبية .

فى هذا السياق ، يمكن اعتبار هيكل تنظيم إدارة التعاون الاقتصادى انعكاساً للطريقة التى جرت فيها صياغة مشكلة المساعدات الخارجية من قبل الأفكار البشرية التى تسعى للتشبث بتعقيداتها . يمكن مقارنة كل وحدة تنظيمية ببعض العناصر فى إطار أحد مفاهيم المشكلة المتنافسة .

عندما نراقب التغيير التنظيمى فى المدى القصير ، لاسيما فى لحظة التحول الكبير والسريع ، نجد قوى بيئية معينة تحدد القالب التنظيمى من خلال تأمل العقول البشرية . إننا نرى عملية تعليم معينة حيث يعكس التبصر المتزايد وإعادة الصياغة المتعاقبة للمشكلة كما تبدو للعقل البشرى للوهلة الأولى تعكس نفسها على العناصر الهيكلية للمنظمة نفسها . هذه الرؤية لها مضاعفات مهمة على إعادة التنظيم : أولاً : إنها تعنى أن إعادة التنظيم قلما تؤثر على الكفاءة دون تغيير أهداف البرنامج . فعندما نغير المنظمة ، فإننا نغير صورة المهام المحسوسة المطلوب تنفيذها والأهداف المحسوسة المراد تحقيقها - ، أى تمثيل البرنامج . فعندما نغير مفهوم البرنامج ، فإننا نغير بذلك الأهمية النسبية للأجزاء المتعددة للتنظيم عامة ، وكذلك تحديد تخصيص الموارد والأولويات من بين الأهداف .

ثانيًا : يسلط هذا الرأى الضوء على أهمية التنظيم الرسمى . حيث تؤثر خطط التنظيم على هذا السلوك بطريقتين على الأقل . أولاً : عند اعتماد الخطط رسمياً ، فإن القوة تُستقى من محفزات الشرعية وعندها يشعر الموظفون أن عليهم مراقبة الخطط ؛ لأنهم قبلوا نظام السلطة الذى أقر هذه الخطط . ثانيًا : قد تؤثر الخطط على السلوك ؛ لأنها تزود الموظفين بمخطط مفاهيمى لبرنامج الوكالة ، وهو مخطط يمكن أن يستخدم كإطار للقرار والعمل . وإذا قام هذا المخطط المفاهيمى بترجمة المشكلة المعقدة التى تعانيها الوكالة وتوضيحها وجعلها مفهومة أكثر للأشخاص الذين عليهم حلها ، إذا أدت إلى تقسيم بسيط نسبيًا للنشاطات وكانت مساعدة كدليل إلى القرار وعندها نجد أن قابليتها للتشغيل تصبح قوة مؤثرة تجاه قبولها .

مدرسة التجارة : مشكلة فى التصميم التنظيمى [٢٧] :

فى عام ١٩٤٩م أتيت إلى معهد كارنيجى للتكنولوجيا للمساعدة فى تنظيم مدرسة جديدة للتجارة ، كلية الإدارة الصناعية GSIA . كانت مهمتها التعليمية الأساسية أن تمنح درجة الماجستير فى الإدارة الصناعية للأشخاص الراغبين فى الحصول على

(٢٧) موضوع هذا الجزء مقتبس من ورقة علمية تحمل نفس العنوان ، وقد تم نشرها فى مجلة :
Journal of Management Studies, 4:1-16 (1967).

وظيفة فى الإدارة ، لكن استدعت الخطط أيضًا إدخال برامج الدكتوراه فى التجارة والاقتصاد مع التركيز الشديد على البحث .

لم يأت أحد من الأعضاء الكبار العاملين فى الكلية الجديدة من مدرسة التجارة ، وسرعان ما أصبح غرضهم الرئيسى هو تغيير مدرسة التجارة لتشبه - على نحو أقرب بكثير مما كان مألوفًا - التدريب المهنى فى علوم الهندسة والطب . كان هناك فى هذين المجالين الأخيرين تيار قوى يؤيد بشدة إدخال المواد العلمية : الفيزيائية ، والبيولوجية ، على التوالى ، والتى وفرت قاعدة المعرفة الأساسية للمهنة .

تغطى الأبحاث فى كلية التجارة - بالطبع - أفاقًا دراسية واسعة تهدف إلى رفع مستوى المعرفة الأساسية حول السلوك الإنسانى والاقتصاد ، وحتى الرياضيات ، نحو دراسات تهدف مباشرة إلى تحسين ممارسة التجارة . بغض النظر عن موقع الأبحاث فى أفاق المنهج ، ربما تعنى حقيقة أنها تجرى فى محيط مدرسة تجارة يفترض أن لها صلة ما وثيقة ، سواء مباشرة أو غير مباشرة ، بالتجارة . سأناقش فيما بعد معايير هذه الصلة .

قاعدة المعلومات للكلية المهنية :

تتمثل أهداف كل الكليات المهنية : الهندسة ، الطب ، القانون ، التربية ، التجارة ، العمارة ، أو غيرها - فيما يلى:

١ - تعليم وتدريب المهنيين الحاليين والمستقبليين فى المهنة .

٢- تزويد الأشخاص الذين يودون القيام بالأبحاث فى الكلية المهنية ؛ لتطوير المعرفة المتعلقة بممارسة المهنة . لذلك علينا أن نتوقع أنه عند مستوى معين من التعميم نجد أن مشكلات التصميم التنظيمية لكل الكليات المهنية ستكون متشابهة بشكل جوهرى [٢٨] .

---

(٢٨) N.B. Henry, ed., Education for the Professions, First Yearbook of the National Society for the study of Education, Part II (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Education for Professional Responsibility, Proceedings of the Inter-Professions Conference on Education for Professional Responsibility, Buck Hill Falls, April 12-14, 1948 (Pitsburgh: Carnegie Press, 1948).

تأتى المعلومات [٢٩] ذات العلاقة بإنجاز أعمال التدريس المهنية وأهداف الأبحاث من خلال مصدرين رئيسيين: أولاً : أنها تأتى من عالم الممارسة : من بيئتها التنظيمية والمهارات والأساليب لمعالجة المشاكل المهنية . ثانيًا : الكلية المهنية يجب أن توفر مدخلاً إلى المعلومات والمهارات فى العلوم الملائمة لتحسين الممارسة المهنية . فى حالة كلية التجارة ، نجد أن هذه العلوم تشمل الاقتصاد ، علم النفس ، علم الاجتماع ، الرياضيات التطبيقية ، وعلم الحاسب الآلى . كلية التجارة (أعنى ، بجميع أقسامها) يجب أن تفهم أموراً كالتهميش ، والحوافز الإنسانية ، والعمليات السياسية ، والبرمجة الخطية ، ولغات الكمبيوتر الموجهة لحل المشكلات ونظرية الاحتمالات .

من خلال المراسلات الفردية مع الهيئتين الرئيسيتين الخاصة بالمعلومات والمهارة فإن المدارس المهنية يجب أن تملك مجموعتين من الأنظمة الاجتماعية التى تمتلك المعرفة: النظام الاجتماعى للمهنيين ، والأنظمة الاجتماعية للعلماء فى المجالات المناسبة . هذه الأنظمة نفسها بها مؤسسات متطورة وإجراءات للتخزين ، الإرسال ، التطوير ، والمعرفة التطبيقية . فى التجارة نجد أن المنظمات هى شركات تجارية ، اتحادات تجارية ، وجمعيات إدارة مهنية . فى إطار العلوم نجد أن المنظمات تمثل كليات الدراسات العليا ، ومعاهد الأبحاث والجمعيات المهنية . الطريقة الرئيسية للمنظمة فى الوصول إلى المعلومات والمهارة المخزنة والمنقولة عن طريق النظام الاجتماعى هى المشاركة فى النظام . يجب أن تشارك كلية التجارة بفعالية فى النظام الاجتماعى للتجارة ، من جهة وفى الأنظمة الاجتماعية للعلوم المناسبة من جهة أخرى .

التعليم الحر والمهنى :

يجب ألا نخلط بين المعرفة المكتسبة من العلوم والمعرفة المكتسبة من المهنة ، والفرق الذى غالبًا ما يكون بين المعرفة "الحرة" و "المنفعة" . تحدث بيرسون Pierson ، فى

(٢٩) من أجل الاختزال سوف استخدم كلمة "معلومات" وكلمة "المعرفة" للإشارة ليس فقط إلى "المعرفة حول" (أى معرفة الحقائق والمبادئ) ، ولكن للإشارة كذلك إلى "معرفة كيف" من أجل تحقيق النتائج ، والقيام بالبحث ، وحل المشكلات إلى آخره . هذه الأنواع من المهارات تكون جزءًا ضخمًا من المعرفة الضرورية لأى مهنة .

دراسته عن تعليم التجارة بأمريكا ، عن الجامعات باعتبارها نتاج مدرستين تقليديتين متميزتين وأحيانًا متصارعتين . بالنسبة للتقليد الأول ... فإن المعرفة تكتسب من أجل المعرفة ذاتها ... ويرى معظم مؤيدى هذا المذهب أن الاستعداد المباشر لوظائف معينة يعتبر مخالفًا للهدف الأكاديمى ... أما التقليد الثانى ... والأكبر فإنه يترك مجالاً واسعًا لألئك الذين يرغبون فى الإعداد لوظائف معينة . بالنسبة لهذا العرف ، فإن البحث عن الحقيقة لم يفند ، لأنه أثبت أنه مفيد [٣٠] .

يفترض أولئك المسئولون عن كلية الدراسات العليا فى الإدارة الصناعية أن أهداف الجامعة تشمل مواصلة المعرفة ؛ لأجل المعرفة وكذلك تطبيق المعرفة فى المجالات العملية . فهم لا يرون سببًا مقنعًا بأن معرفة الفيزياء والتاريخ مثلاً عديمة الفائدة ؛ وهم لا يرون مانعًا من أن تكون علوم المسح أو البنية التنظيمية مجالاً للتحدى سواء على المستوى الفكرى أو الفنى . ويرون كذلك فكرة أن المنفعة هى المحك الوحيد الذى يناسب المدرسة الحرفية ، وعدم المنفعة هى المحك الوحيد فى مجال التخصصات المؤدية إلى تعاليم عبثية غير المسالمة فى كلا المجالين . إن التربية لا يمكن أن تكون مرضية بدون توافر ذكاء وحماس من أجلها . المدرسة المهنية يجب أن تكون فعالة فى مجال الأبحاث وكذلك التدريس وأن يتوافر لها أساس فكرى صلب لصالح المتخصصين واهتماماتهم المهنية والتخصصية .

متطلبات المعرفة للأبحاث :

يتطلب الابتكار نوعين مختلفين من المعرفة : المعرفة حول الحاجات اللازم تحقيقها ، والمعرفة عن الأشياء التى يمكن القيام بها (أى عن قوانين الطبيعة وما تجعله ممكنًا) . يصبح الابتكار أو الإبداع سهلاً عندما يعمل فى طرف أو آخر فى مجال من متطلبات نهاية الفائدة إلى قوانين الطبيعة . مهندس المبيعات الناجح ومهندس الإنتاج ، من جهة ، يدخلان نفسهما فى المعلومات من نهاية فائدة البيئة ، محاولين اكتشاف المنتجات التى يحبذها الزبون والتحسينات التى أدخلت على المنتجات الموجودة ؛ ومن ثم يتم استخدام التقنية المعروفة لتوفير المنتجات الجديدة أو التى تم تطويرها .

(٣٠) F. C. Pierson, *The Education of American Businessmen* (New York: McGraw-Hill, 1959), pp. 16-17.

من الجهة الثانية ، نجد أن العلماء يقحمون أنفسهم فى المعرفة المتعلقة بالعلوم الطبيعية ، محددين الأسئلة المتعلقة بالظواهر الطبيعية التى لم تتم الإجابة عليها واستخدام تقنيات الأبحاث المتاحة (أو اختراعات أخرى جديدة) للإجابة على هذه الأسئلة .

تصبح الأبحاث أكثر صعوبة عندما تحاول الالتزام بتوسيع المدى برمته . هندسة الإنتاج تصبح صعبة عندما تتجاوز حاجات العملاء ، محاولة استيعاب حاجات العملاء فيما لو كانوا يملكونها! وإحدى الطرق لتحقيق ذلك هى التحول إلى بيئة المعرفة العلمية ، متسائلين ما فوائد وجود المواد والعمليات هناك ؟ بالمثل تصبح العلوم البحتة أيضًا صعبة أكثر إذا حاولت تجاوز بيئة العلم وتبحث عن مناطق تطبيق مسائل غير مجاب عليها؛ ثم استخدام الطرق العلمية للإجابة عليها . فمن الأسهل - على سبيل المثال - تحسين المسامير والمطارق كل على حدة ، إلا أنه ذو قيمة أقل من تصميم مجموعات جديدة قوية من المسامير والمطارق التى تناسب بعضها البعض .

الكثير من المسائل الفائقة الجودة فى العلوم البحتة فرضت علينا من الخارج . وقد زودتنا الكيمياء الصناعية بالحافز للقيام بالأبحاث الأساسية فى مجال الكيمياء الحيوية ، والحاسبات الإلكترونية وأجهزة الاتصالات للبحث الأساسى فى فيزياء الحالات الصلبة . أدت الاحتكاكات خلال الحرب العالمية الثانية بين الاقتصاد والمشكلات العسكرية إلى أبحاث عمليات وثورة فى نظرية المنشأة . أدت الحاجة للفهم والتعامل مع الانكماش الاقتصادى الكبير إلى ظهور الاقتصاد الكينزى Keynesian economics . الحاجة كما يقولون هى أم الاختراعات المهمة ، وتعتبر ذات أهمية للعلوم الأساسية .

تكشف لنا هذه الطرق البديلة للقيام بالأعمال العلمية عن آفاق كبيرة من الفرص لكليات التجارة . ليست كلية التجارة هى المكان الذى يقوم فيه الباحثون باستخدام المبادئ الاقتصادية والنفسية المعروفة ، أو الطرق الإحصائية المعروفة ، لحل المشكلات الخاصة بالتجارة . إنها من الممكن أن تصبح بيئة منتجة وطَموحًا للباحثين الأساسيين الذين يعرفون كيف يستغلون مزايا الوصول إلى "العالم الحقيقى" كمصدر للقضايا البحثية الأساسية ومصدر للبيانات . يجب أن تصبح كلية التجارة جذابة لمثل هؤلاء العلماء إذا كانت تنوى أداء مهمتها .

الأبحاث الأساسية فى المدارس المهنية الأخرى :

يمكن أن ينطبق كل ما ذكرناه آنفًا عن الأبحاث الأساسية فى كليات التجارة على كليات الهندسية والطب . يمكن وصف الكليات الهندسية الرائدة خاصة فى فترة عقود ما بعد الحرب العالمية الثانية بأنها كليات علوم أكثر من كونها كليات هندسة ، تلائم معظم مواضيع البحث التى كانت تدور فى مجال الفيزياء والكيمياء والرياضيات . كان القليل نسبيًا من الأبحاث يهدف إلى التصميم الهندسى . نلاحظ - بالمثل - أن الأبحاث فى الكليات الطبية الرائدة ذات علاقات وثيقة بأبحاث البيولوجيا والكيمياء الحيوية أكثر من ممارسة الطب . حيث كان الكثير من العمل الأساسى فى الكيمياء الحيوية فى نصف القرن الماضى يجرى فى كليات الطب .

فى الحقيقة ، ركزت العلوم البحتة فى كليات الهندسة والعلوم الطبية القوية على إيجاد اهتمام كبير حول ما إذا كانت متطلبات الممارسة المهنية قد تحققت . نلاحظ فى كليات الهندسة حاليًا نموًا مهمًا فى أبحاث التصميمات الهندسية . أمكن تحقيق هذا التطور من خلال الأبحاث الأساسية المتعلقة بالذكاء الصناعى والإدراك البشرى الذى وفر الأساس اللازم لفهم عملية التصميم كعملية تفكير وصنع قرار .

المدخل إلى أساس المعرفة : التجارة :

كيف يتسنى لكليات التجارة المشاركة بفاعلية فى نظام التجارة ؟ تاريخيًا ، حاولت هذه الكليات القيام بذلك بعدة طرق . فقد بحثت آنذاك عن مدرسين للكليات ذوى الخبرات الإدارية ، وشجعت الكلية على إجراء الاستشارات العملية ، وعرضت خدمات الأبحاث التطبيقية والاستشارية للتجارة كما استقدمت رجال الأعمال بوصفهم محاضرين فى المناسبات ومساعدى أساتذة ، ثم قدمت دورات فى أثناء العمل كطريقة أخرى لاستقدام المديرين . ما مدى نجاح هذه الأساليب ؟

الكلية ذات الخبرة فى التجارة :

لقد جلب البحث على أعضاء هيئة التدريس للكلية ذوى الخبرات الإدارية عددًا من النجاحات الكبيرة ، وكذلك كمًا لا يحصى من الفشل . تكمن المشكلة فى إبعاد المديرين

ذوى الخبرات العريقة عن أداء الأدوار القيمة التى كانوا يقومون بها . إذ يبدو أن المدير ذا المستوى المتدنى والتطلعات المتواضعة لرفع مستوى التجارة قد لا يُفلح فى بيئة ما دون الأخرى . إن ما يجلبه هؤلاء المديرين لكلية التجارة هو القدرة ، وليس الخبرة التجارية ؛ لأنهم عملوا فى مستويات أقل درجة ؛ مما جعل لخبراتهم قيمة أكبر فى التعليم .

ينظر المديرون الذين اقتربوا من سن التقاعد إلى كلية التجارة على أنها بيئة عمل أقل ضغطًا من الأعمال التجارية . لا يوجد بالطبع دليل على أن رغبة المديرين القريبين من سن التقاعد توفر التميز المهنى . هؤلاء المديرون ذوو الخبرة الطويلة قد يعانون بعض الأوهام الخطيرة ، ويتصورون أن أفضل طرق تدريس التجارة تتمثل فى "إعلام الطلاب كيف نقوم بها" .

يُعد المديرون الذين يتطلعون إلى مجال خبرات جديدة ، و يميلون إلى النواحى الفكرية ، ويجدون الاهتمام من الجامعات المتميزة - هم الخبرات النادرة التى يحق لها أن تستقطبهم مهما كانت التكلفة . وبعد أن يستقروا ويوطدوا أماكنهم يتطلب الأمر من الكلية تحقيق الطموحات المطلوبة ومساعدتهم للتفاعل المثمر مع زملائهم الشباب .

وعلى كلٍ ، فإن أعضاء هيئة التدريس فى كلية التجارة - حتى فى الجانب التطبيقى للمنهاج - لا ولن يكون لهم أية خبرة بوصفهم مديرين . يجب أن تهيئ المدرسة أو الكلية لأولئك الذين تابعوا الوظائف الأكاديمية من أجل الحصول على مدخل إلى بيئة التجارة . (يجب أن توفر هذه الطرق لأولئك الذين يتمتعون بالخبرة التجارية ؛ لأن تلك الخبرة سوف تتراجع بسرعة إلى الماضى) .

اللجوء إلى الممارسة والبحث الميدانى :

فى حين نجد أن اللجوء إلى الممارسات العملية يعتبر الطريق الأمثل للدخول إلى عالم التجارة ، الذى لا يتحقق إلا بوجود التقليد التنظيمى القوى بتبنى الروتين على مستوى مهنى عالٍ ، خلافًا للاستشارة الروتينية . يجب أن تظل الممارسات فى الحدود المعقولة من ناحية الوقت ، وليكن ذلك بمعدل مرة فى كل أسبوع كقاعدة وجدتها كليات عديدة قاعدة عملية .

من المحتمل أن تكون الأبحاث التى أدت إلى جلب أعضاء الكلية إلى المنشأة التجارية لعدة ساعات ذات قيمة مثل قيمة الاستشارة ، بحيث يجمعون البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات أو بالتعاون فى البحث مع موظفى الإدارة . فيجب ألا يكون هنالك خطٌ فاصلٌ بين هاتين المجموعتين ماعدا :

١ - أعضاء هيئة التدريس من جهة والشركات التجارية يجب أن يكونوا واضحين عندما يؤدون هذا الشىء ، أو الشىء الآخر .

٢ - أعضاء هيئة التدريس يجب أن تؤمن لهم الرواتب للقيام بالأعمال الاستشارية ، وليس للبحث .

٣ - اتفاقية الأبحاث يجب ألا تعد بنتائج قيمة للمنشأة بالرغم من أن هذه النتائج يجب أن تجد الترحيب إذا وجدت .

٤ - الأبحاث تستدعى وجود اتفاق بين الكلية من جهة والمنشأة من جهة أخرى ، مقدمة الاستشارات فى ضوء علاقة مباشرة بين الأستاذ والمنشأة .

يلعب البحث دوراً مهمًا فى الوصول إلى البيئة التجارية للأعضاء الأدنى مرتبة ، وهم أولئك البعيدون عن نهاية المنهج التطبيقى . وسواء أكان البحث تطبيقيًا أم كان أساسيًا فليس ذلك هو الشىء الأنسب . المهم أن إجراء الأبحاث فى حد ذاته يؤدى إلى تعرض أعضاء هيئة التدريس إلى السلوك الفعلى داخل المنشأة التجارية .

المدخل إلى قاعدة المعرفة : العلوم :

يتم توظيف بعض أعضاء هيئة التدريس فى الكليات من العلوم ذات العلاقة بالأعمال التجارية . بشرط أن تكون الشروط المؤكدة وليس الصعبة قد تمت تلبيتها ، فإن هذه المجموعة ستؤمن الوصول إلى هيئات المعرفة العلمية المرتبطة بهذه العلوم . والجودة - بالطبع - هى الهم الأول . علينا ألا نفترض أن العلماء من الدرجة الأولى لديهم الحافز الأكبر لدخول كلية التجارة أكثر من المديرين من الدرجة الأولى . وفى البنيات القيمة لمعظم العلوم نلاحظ أن كلمة "الأساس" تحمل دلالات إيجابية فى حين أن عبارة "تطبيقى" تحمل دلالات سلبية . ويظل المستوى الرفيع مرتبطًا بالبحث الأساسى .

يجب على كليات التجارة وضع هذه الحقيقة فى الاعتبار عند التخطيط للكلية . يجب أن توفر الكلية أو تؤمن الظروف التى تقنع العلماء الموهوبين بأن بإمكانهم أن يقوموا بعمل مهم وأساسى فى محيط كلية التجارة ، وأن بإمكانهم القيام به بكفاءة أكبر من أن يقوموا به فى دوائر تقليدية فى مجالهم . تساعد الرواتب المرتفعة هنا كثيراً فى الإقناع ، ولكنها لن تقوم بالعمل الذى لا يجد أى مساندة مادية .

أهم شىء مقنع لدى كلية التجارة هو تهيئة أجواء البحث العلمى رفيعة المستوى للعلماء ، وحل المشكلات البارزة الناجمة عن بيئة التجارة والتى من الممكن أن يحولوها إلى عالم الوجود ، دون الدخول فى التعقيدات الروتينية للبحث الأساسى . ومنذ حوالى نصف قرن من النجاح فى هذه الإستراتيجية فى الكثير من كليات إدارات الأعمال تجعل من هذا الجدال أكثر قناعة منه فى الجيل الماضى . لكن - وحتى يومنا هذا - فإنها ستستميل بشكل أكبر المغامر ثم المستقل .

لن تستقطب كلية التجارة العلماء من الدرجة الأولى وتحافظ عليهم إذا ألحت على ضرورة كون الأبحاث التى تتم بين جدرانها ذات علاقة مباشرة بالتجارة . ومن الممكن أن تظهر احترامها للبحث الأساسى من خلال تقدير بعض أعمال أعضائها الذين ليس لأبحاثهم علاقة مباشرة مع التجارة ولكنها محط احترام فى ميدانهم . ومن المهم أيضاً إجراء الاختبارات المتعلقة بالصلاحية ، عند تطبيق هذه الأبحاث ، مع الأخذ بالاعتبار العملية المجهدة ذات الخطوات العديدة التى بموجبها تجلب المعرفة تدريجياً لتحمل مشكلات الممارسة .

اتضح لنا أن من الممكن توظيف العلماء الممتازين فى الكليات المهنية وإيجاد بيئة يكونون منتجين فيها . و يتم هذا باحترام رغبات العلماء بالانتماء والموافقة مع مجالاتهم العلمية . فالاقتصادى الذى لا يلقى احتراماً وتقديراً من قبل الاقتصاديين لن يحقق احترام الذات من المساهمات فى علم الإدارة . إن قسماً معيناً من نشاط أعضاء هيئة التدريس فى الكلية يؤدى إلى التحصيل الجيد وليس بالضرورة أن يكون له علاقة بالتجارة . فإذا كان كل نشاطهم من هذا النوع ، فإن أهمية وجودهم فى كلية التجارة تكون قد فقدت .

الكلية المهنية فى الجامعة :

ليس هناك ثمة جواب للسؤال بشأن المدى الذى ينبغى أن تعتمده الكلية المهنية من الأقسام الأخرى فى الجامعة للتدريس فى فروع المعرفة ، أو مدى استقلاليتها واعتمادها على نفسها . على أية حال يمكن الوصول إلى حالة قوية وذلك بعد استثناء فروع المعرفة تمامًا من الكلية المهنية . يجب أن يتوافر بحد أدنى - لكل من حقول المعرفة المناسبة قاعدة فعالة فى إطار الكلية المهنية : فى كلية التجارة ، بعض أخصائيى علم نفس أو الاجتماع التنظيمى ، بعض الرياضيين التطبيقيين والإحصائيين وبعض الاقتصاديين . فهى بحاجة إليهم سواء تم تمثيل تلك الحقول فى مكان ما من كلية الجامعة أم لا .

يجب أن تتمتع كلية التجارة باتصالات فعالة مع أعضاء الأقسام الأخرى الذين يمثلون العلوم المتعددة ، التجهيزات المشتركة ، مع "الشراكة" أكثر من المسميات ، كل ذلك مهم للإبقاء على اتصالات كهذه . يمكن للمعينين المشتركين من هؤلاء أداء مهامهم بنجاح إذا كانوا شيئًا ما أكثر من مستوى مقبول نسبة إلى زملائهم . ليس بمقدور المواطنين من الدرجة الثانية أن يؤدوا هذه الوظيفة . تحتاج بعض الكليات ذات الوظائف المشتركة أن يكون لدى موظفيها ولاء بشكل كافٍ لمهامهم داخل الكلية حتى يتسنى لهم دورٌ نشط فى التخطيط المتعلق بالطاقم والمنهج فى الكلية .

تتمثل إحدى الطرق الضرورية لتقوية روابط الكلية المهنية بالعلوم المختلفة فى توفير الأموال اللازمة للبحث الأساسى والملائمة لرسالتها ، وتوفير هذه الأموال للعلماء المناسبين فى هذه العلوم ، وخاصة المجموعات التى تربط الكلية بالعلوم .

قاعدة المعرفة : التركيب :

قد تشمل كلية التجارة ، حسبما تصورنا فى هذه الصفحات ، أعضاء من الحقول العلمية ومجموعة ثانية مدربة أكثر فى المواضيع التطبيقية التجارية . يجب ألا يسمح للحاجز أو الفاصل بين هاتين المجموعتين من الأنظمة الاجتماعية بالانتقال مباشرة من العالم الخارجى إلى عالم الكلية الداخلى . إذا ترك النظام الاجتماعى لنفسه فإنه يتجه

نحو تحقيق التوازن- لنقل الحد الأدنى من عدم الاستفادة من الطاقة . الاستفادة من الطاقة للكلية هى الحد الذى تستوعب فيه المهنة المتدرب فى ثقافة المهنة ، فى حين يتم استيعاب الأعضاء المدربين فى حقلهم المتضمن فى ثقافة تلك الحقل المعرفى ، تاركة فجوة عميقة بينهما .

لا يسمح وضع التوازن لكلية التجارة بأداء مهامها التعليمية والبحثية بشكل فعال . الشريحة "العملية" للكلية تصبح أكثر اعتماداً على عالم التجارة كمصدر وحيد للمعرفة ، وقد تصبح المموّل القديم لمعظم الممارسة التجارية الحالية . بشكل مماثل ، تحت توازن الشريحة المُوجهة علميًا للكلية المهنية تصبح معتمدة أكثر فأكثر على علومها لتحديد أهدافها وقيمها وموافقتها . وبالعزلة الكاملة عن بيئة صاحب المهنة ، تصبح تلك البيئة غير قابلة للوصول وغير ملائمة كمصدر بيانات : قضايا أبحاث ، أو تطوير أو تطبيق هذه المبتكرات . وهكذا نجد أن كل عضو فى هذه العلوم فى الكلية يطالب بمزيد من الاستقلالية لتحقيق أهدافه التنظيمية بغض النظر عن الأهداف المهنية "غير الملائمة" . وفى آن واحد ، نلاحظ أن بيئة الكلية المهنية تفقد جاذبيتها باعتبارها مكانًا للبحث والتدريس ويصبح من الصعب استقطاب العلماء من الدرجة الأولى والحفاظ عليهم .

يمكن النظر إلى بعض هذه القوى المحركة فى التطور التاريخى لمدارس التجارة الأمريكية . فى الأصل ، نجد أن هذه الفكرة موجودة فى دوائر الاقتصاد ، ثم تحركت تدريجيًا إلى بيئة التجارة إلى أن أصبح الاقتصاديون "الأصليون" أقلية . هذا دعا الاقتصاديين بدورهم إلى السعى إلى الاستقلالية عن كلية التجارة [٣١] . يمكن أن نتابع الشواهد التاريخية فى إطار العلاقة بدوائر علم النفس ، إلى كليات التربية والدوائر العملية إلى كليات الهندسية .

إن إدارة الكلية المهنية منوطة بمهمة متزايدة لمنع النظام من السير باتجاه التوازن ، وإلا فإنها ستبحث عن توازن يعنى رداءة الكلية المهنية وعدم قدرتها على إنجاز مهماتها التخصصية . جميع الجهود الهادفة إلى تجنب هذا الوضع يجب أن تستهدف تخفيض الحواجز التى تعوق الاتصالات بين الجهات الموجهة علميًا والموجهة مهنيًا فى الكلية .

---

(٣١) F. C. Pierson, op. cit., chap. 3

والمقاييس المحددة التى تقدر على إنجاز هذه المهمة تتراوح من الخطوات البسيطة إلى الأصعب ، فالأكثر تعقيداً أو دقة . هذه الأمور "العادية" قد تكون مهمة مثل مواقع المكاتب . مجموعة المكاتب المتجانسة فى الكلية - وتقييد آفاق الأحاديث الجانبية غير المفيدة - هى أسوأ الترتيبات المكنة ، ولكنها تظهر عادة ما لم يتم تجنبها بشكلٍ مقصود .

يجب ألا يسمح للهياكل الإدارية بالتطور فى الكلية المهنية ، أو إذا كان من غير الممكن تجنبها ، فيجب تقليل أهميتها . ومن الضرورى إعطاء المجموعات الفرعية المتخصصة بعض المسئوليات فى مجال التوظيف وتقويم أعمال الكلية ضمن تخصصاتهم المختلفة - لكن دون منحها الاستقلالية الكاملة فى ذلك . التخطيط المنهجى يمكن أن يتم أيضاً بالشكل الأمثل من خلال المجموعات التى تتجاوز الحواجز العلمية . يمثل التسويق أحد المجالات المهمة فى إطار مؤسسات التجارة لكن عمليات التأثير تمثل أيضًا موضعًا مهمًا فى علم النفس الاجتماعى ، وخيارات المستهلك موضوع مهم فى علم الاقتصاد . وحيث إن الجميع مهتمون بالسلوك البشرى فإن هذه العناصر يجب تجميعها معًا وعدم فصلها فى المناهج . يمكن تنظيم كل من المناهج لحل المشكلات الإدارية العملية فى إطار النظريات الاقتصادية والنفسية والأساليب الرياضية ، والعكس صحيح .

الفرص الموازية للاتصالات عبر الحواجز يمكن بحثها فى مجال الأبحاث . ولا يوجد ما يسمى بالسحر المضمون فى الأبحاث التى تستخدم علومًا كثيرةً ، لكن إذا وجد أعضاء هيئة التدريس من مختلف العلوم أنفسهم بحالة اتصال مستمر فإن اثنين أو ثلاثة من هؤلاء سيكتشفون أن لهم مصلحة مشتركة فى مجال ما للقيام بعمل مشترك . ومهمة إدارة الكلية لا تتجلى فى إنشاء الخطط الرسمية العقيمة للأعمال التى تقتضى تداخل العلوم بل لتشجيع أعمال الاتصالات التى تؤدى إلى تطور المشاريع فوراً . وتشجيع أطروحات الدكتوراه التى تقتضى عمل الطالب مع أعضاء هيئة التدريس بشكل تعاونى ومن مختلف الأقسام - تمكن من الاطلاع على أعمال الآخرين بالكلية .

هذه الأمثلة لا تناقش كل الإمكانيات بغرض تخفيف الحواجز والمعوقات للاتصالات بين العلوم . ستكون هذه وغيرها موجودة فى إدارة الكلية المهنية إذا كان أهم أهداف سياستها تخفيف الحواجز . وللقيام بذلك فعلى المنظمة أن تكون مستعدة لبذل قصارى جهدها لمقاومة القوى الاجتماعية التى تدفعها نحو التوازن مع بيئتها العلمية .

الأدب والعلم :

هنالك مصدر عميق لصعوبات كبيرة فى الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس المختصين بالأنظمة والمناهج والآخرين المهتمين بالنواحى العملية والتدريبية للكلية المهنية والذى ينجم عن الاختلاف بين العلم والأدب ، وبين التحليل والتركيب ، وبين الشرح والتصميم . يرغب العالم البحت فى تفسير الظاهرة الطبيعية فى حين نجد أن صاحب المهنة يرغب فى استنباط الأفعال أو العمليات أو البنيات المادية التى تخدم هدفًا محدداً .

يعتقد أن التحليلات التى تؤدى إلى الإيضاحات قابلة للتحليل والمنهجية وبالتالى قابلة للتدريس . والتركيبات التى تهدف إلى التصميم حدسية ، وحكمية ، وليست واضحة تمامًا وبالتالى يمكن أن تنتمى إلى الأدب : الطب ، والهندسة ، والإدارة ، والتدريس كلها فنون .

يتعلق الحل الكامل للمشكلة التنظيمية للكليات المهنية بتطوير نظرية واضحة ، تجريدية ، وفكرية للعملية التركيبية والتصميم ، تلك النظرية التى يمكن تحليلها وتدريسها بنفس الطريقة التى يجرى فيها تحليل قوانين الكيمياء ، وعلم وظائف الأعضاء ، والاقتصاد حيث يمكن تحليلها وتدريسها . كما ذكرت سابقًا ، فقد تم تقدم ملموس فى مجال هذا التطوير ؛ نظراً لأن عملية صنع القرار الكامنة فى التصميم تم فهمها بقدر كافٍ الآن ، بحيث إن برامج الحاسب الآلى يمكنه التعامل معها ومحاكاتها بأمثلة مهمة .

توفر لنا القدرة المتنامية لمقاربة التركيب والتصميم كنظامين فكريين صارمين العنصر المفقود لإنشاء تنظيم مدرسى مهنى فعال . حيث إن هذه الأنظمة الجديدة

تركز بشكل خاص على الجانب المهنى للكلية ومجموعة من المهمات الطموحة بدلاً من مجرد مراقبة وتفسير أنظمة المعلومات فى بيئة التجارة ، أو فى إطار استخدام المعرفة الحالية فى حل مشكلات التجارة . وهذا بالتالى يوفر لنا الوسائل اللازمة لزيادة الجاذبية الفكرية للطلاب المتدربين فى هذه الكليات المهنية ، وتسهيل إيجاد عوامل الاتصالات المهمة والمفيدة بين جميع أعضاء هيئة التدريس الموجهة علميًا والموجهة تجاريًا .

مشكلة موازية : البحث والتطوير :

لقد ركزت طوال هذه الدراسة على أن نفس المشكلة التنظيمية مشتركة بين جميع الكليات المهنية : مشكلة تخفيف الهوة بين النظام الاجتماعى الذى ينتج المعرفة العلمية والنظام الاجتماعى الذى تحدث فيه الممارسة المهنية . غير أن هذه المشكلة مازالت قائمة فى جميع منظمات البحث والتطوير . لقد ناقشت تنظيم البحث والتطوير بهذا المعنى فى الجزء الأخير من التعليق على الفصل الثانى .

الخاتمة :

الفكرة الرئيسية فى هذه الدراسة تتمثل فى أن تنظيم الكلية المهنية أو إدارة الأبحاث والتطوير تماثل خلط الزيت بالماء . فوصف المنتوج النهائى سهل ، وإنتاجه أسهل . المهمة لم تنته بعد حتى عند الوصول إلى تحقيق الهدف . إذا ترك الزيت والماء وحدهما فإنهما قد ينفصلان عن بعضهما ثانية . وهكذا الحال بالنسبة للعلوم والمهن . التنظيم – فى مثل هذه المواقف – ليس نشاطًا يتم لمرة واحدة فحسب . إنه يمثل مسئولية إدارية متصلة ومهمة للنجاح الدائم للمنظمة .

ملحق

ما هو العلم الإدارى ؟

يساعد التمييز الذى تم بيانه فى الفصل الثالث بين ما هو أخلاقى وما هو واقعى أو عملى على شرح طبيعة العلم الإدارى . لقد ذكرت فى ذلك الفصل أن الفرضيات العلمية هى بيانات عن العالم الذى يمكن ملاحظته والطريقة التى يعمل بها . من جانب آخر ، فالفرضيات التى تتعلق بأخلاقيات وآداب المهنة هى تعبيرات عن الأشياء المفضلة . فهل يمكن تحديد مبادئ الإدارة ، بموجب هذا التعريف ، على أنها فرضيات علمية أم أنها تحتوى على عنصر أخلاقى ؟

العلوم النظرية والعملية :

قد تنقسم العلوم إلى نوعين : علوم نظرية وعلوم عملية . وهكذا يمكن اعتبار الفرضيات العلمية عملية إذا تم طرحها بصيغة مثل: لكى يتم إنتاج حالات من كذا وكذا فإنه يجب القيام بكذا وكذا . "ولكن يمكن ، بالنسبة لجملة مثل هذه ، يمكن بيان فرضية نظرية مساوية تماماً بنفس شروط التحقق بشكل وصفى تماماً فى صيغة مثل: "يصاحب كذا وكذا من هذه الحالة ظروف كذا وكذا بشكل ثابت" . ومادام أن للفرضيتين نفس المعنى الواقعى فلابد أن اختلافهم يكمن فى العالم الأخلاقى . ولقول ذلك بدقة أكثر ، فإن الاختلاف يكمن فى الحقيقة التى مفادها أن الجملة الأولى لديها صفة حتمية ، وهو ما تفتقر إليه الجملة الثانية . لهذا يمكن أن يقال عن الجملة الأولى أنها "حقيقية" أو "زائفة" إذا تم تجاهل هذا الجانب الحتمى فقط . إن هذا الموقف متشابه أو متماثل لذلك الموقف الذى وجدناه مستمراً فيما يتعلق بالقرارات . وبقدر ما يمكن أن يقال عن هذه القرارات أنها "صحيحة ولا غبار عليها فإنه يمكن ترجمتها إلى فرضيات حقيقية" . على أنه يجب إزالة عناصرها الأخلاقية قبل أن يطبق عليها مصطلحات "حقيقية" و"زائفة" . وعلى نفس المنوال فإنه يجب وضع فرضيات العلم العملى أو (التطبيقى) بشكل افتراضى لكى يتم إزالة العنصر الأخلاقى .

وعندما يتم اختيار الفرضيات الواقعية لفائدتها أساساً فى اشتقاق أمر حتمى من

أمر أخر ، فقد يمكن اعتبارها عملية . أما فى حالات أخرى ، فهى "نظرية" . إنه لأمر جلى أن الفرضيات الواقعية تختلف عن بعضها البعض فقط فيما يتعلق بدوافع الأشخاص الذين يستعملونها .

من المناقشة السابقة يمكن استخراج استنتاجين محددين:

أولاً : يهتم العلم بالجمل فقط فيما يتعلق بتحققها ، وهكذا يهتم العلم بالجوانب الواقعية للمعنى وليس بالجوانب الأخلاقية .

ثانيًا : تختلف العلوم العملية عن العلوم النظرية ، وفقًا للمصطلحات التى تم استعمالها هنا ، فى جوانبها الأخلاقية فقط .

فرضيات العلم الإدارى [(١)] :

ستكون الفرضيات عن العمليات الإدارية علمية بقدر ما يمكن تأكيد الحقيقة والزيف أو الكذب ، بالمعنى الواقعى أو الحقيقى منها . وبالعكس ففى حالة تأكيد الحقيقة والزيف أو الكذب من فرضية بشأن العمليات الإدارية ، فإن تلك الفرضية تعد فرضية علمية .

يعتقد أحيانًا أنه نظراً لورود الكلمات "جيد" و"ردىء" دائمًا فى الجمل التى يكتبها طلاب الإدارة ؛ فإن علم الإدارة يحتوى على عنصر أخلاقى ضرورى . ولو كان هذا حقيقيًا لكان علم الإدارة مستحيلاً ؛ لأنه من المستحيل الاختيار ، على أساس تجريبى بين البدائل الأخلاقية . ولكن لحسن الحظ ليس هذا حقيقيًا . فعند ورود المصطلحات "جيد" و"ردىء" فى دراسة عن الإدارة فإنه من النادر استعمالها بمعنى أخلاقى صرف . فالإجراءات يطلق عليها مصطلح مصطلح "جيد" عندما تكون موصلة لتحقيق أهداف محددة ويطلق عليها مصطلح "ردىء" عندما لا تكون موصلة إلى هذا الهدف . وكونها موصلة أو غير موصلة هو أمر حقيقى على نحو صرف ، وإن هذا العنصر الحقيقى

---

(١) بين لوثر جوليك Luther Gulick نفس هذا الرأى بشكل أساسى فيما يتعلق بطبيعة العلم الإدارى انظر : Science, Values, and Public Administration, in Gulick and Urwick, eds., op. Cit,. Pp. 191-193 .

أو الواقعى هو الذى يكون إعادة الحقيقة للعلم الإدارى . ولتوضيح ذلك فإن فى عالم الاقتصاد الفرضية "البديل (أ) جيد" يمكن تحويلها إلى فرضيتين إحداهما أخلاقية والأخرى واقعية أو حقيقية .

مثلاً "سيؤدى البديل (أ) إلى أقصى ربح"

"إن زيادة الربح إلى الحد الأقصى أمر جيد"

إن الجملة الأولى من هاتين الجملتين ليس لها محتوى أخلاقى وهى جملة تتعلق بعلم منشآت الأعمال العملى . أم الجملة الثانية فهى ضرورة أخلاقية وليس لها مكان فى أى علم .

إن العلم لا يستطيع الإفادة عما إذا كنا "ينبغى أن" نزيد الربح إلى الحد الأقصى . إنه يستطيع إفادتنا فقط تحت أى ظروف ستحدث هذه الزيادة إلى الحد الأقصى وما هى نتائج الزيادة إلى الحد الأقصى .

إذا ما كان هذا التحليل صحيحًا فلا يوجد - إذن - اختلافات منطقية تبين الاختلاف بين جمل علم ما وجمل علم آخر . ومهما كانت الاختلافات الموجودة فيجب أن تنشأ عن المادة المكونة لعدة علوم وليس من الطبيعة الأصلية للجمل الخاصة بها .

العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية :

تؤدى المناقشة على هذا النحو إلى حد بعيد إلى حل موضوع واحد وقع الجدل حوله من قبل علماء مناهج العلوم الاجتماعية . لقد كان هناك فى غالب الأحيان دفاع فكرة أن العلوم الاجتماعية تشمل معايير أخلاقية ، ولذلك فإنها تفتقر إلى موضوعية العلوم الطبيعية . ويمكن العثور على جملة حديثة عن هذا الرأى فى كتاب روبرت إس . ليند Robert S. Lynd "المعرفة من أجل ماذا ؟" [٢] Knowledge for what ومادام واضحًا أنه

(٢) Robert S Lend, Knoweledge for What? The Place of Social Scence in American Culture (Princeton: Princeton University Press. 1939) . هناك شكل مختلف أكثر تعقيداً إلى حد ما لوجهة النظر هذه خضع لدراسة سريعة فى كتابات فرانك اتش نايت Frank H. Knight . انظر خاصة رأيه عن "برتراندرسل عن القوة" Bertrand Russel on Power International Journal of Ethies 49.235-285 (Apr. 1939) والمقدمة لإعادة إصدار كتابه المخاطرة ، عدم اليقين والربح Risk, Oncestainty and Profit الصفحات ١٥-٣٢ .

لا يمكن تأكيد الحقيقة أو الزيف من جمل محتملة فلا يمكن أن يكون هذا الاختلاف صحيحًا . إنه إذا ما كانت هناك اختلافات أساسية بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية فإن هذه الاختلافات تكمن فى اتجاه ما آخر .

إن هناك مجموعة أخرى من الاختلافات - رغم أنها صحيحة - يجب استبعادها على أنها سطحية وغير كاملة . أولى هذه الاختلافات تكمن فى أنه من المحتمل أن الظواهر الاجتماعية معقدة بشكل أكثر بكثير من البيانات التى تهتم بها العلوم الطبيعية . وكنتيجة لذلك فمن المتوقع أن تكون مهمة اكتشاف أوجه التناسق التى تشكل أساس الظواهر الاجتماعية - أكثر صعوبة . ثانيًا : لا يمكن الاستمرار فى التجارب فى العلوم الاجتماعية دون إعطاء أهمية لنتائج أهداف إجراء الاختيار العلمى . لقد سنحت للطبيب فى مختبر أروسميث Arrowsmith فرصة لا نظير لها لإجراء تجارب على اللقاح تحت ظروف يمكن التحكم فيها ؛ غير أن قيمه البشرية تغلبت عليه ووجد نفسه عاجزًا عن حرمان الكائنات التى كان يُجرى من فوائد العلاج . لهذا فإنه من الممكن التسليم بصحة كل من هذين الاختلافين ولكن لا يمكن اعتبارهما أساسيين . إن التعقيد هو موضوع يتعلق بالدرجة أى بدرجة التعقيد ، وقد يجدر بنا أن نتساءل عما إذا كانت بعض الظواهر الأكثر اشتراكًا التى تم تناولها فى العلوم الطبيعية ليست فى نفس تعقيد بعض الظواهر الاجتماعية الأبسط . إن الاختيار العلمى لا يمكن أن يكون هو أيضًا الاختلاف الحقيقى حيث إن علم الفلك وهو أول علم متطور للعلوم الطبيعية لم يكن له أبدًا مزايا المختبر فى اكتشاف قوانينه .

التوقعات كعوامل فى السلوك الاجتماعى :

فى حالة وجود اختلاف أساسى بين العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية ، فإن هذا الاختلاف مستمد من الحقيقة التى مفادها : أن العلوم الاجتماعية تتناول بشرًا واعين يتأثر سلوكهم بالمعرفة والذاكرة والتوقع . وكنتيجة لذلك ، فإن معرفة البشر أنفسهم بالقوى التى تشكل سلوكهم قد تغير ذلك السلوك (ولكن ليس بالضرورة) . إن من الواضح اليوم ، على سبيل المثال ، أن الوعى العام بالفوائد التى تم فيها استعمال الدعاية فى الحرب العالمية السابقة (الأولى) ، قد أثرت إلى درجة معينة فى رد الفعل العام إزاء الدعاية فى الحرب العالمية الثانية .

على أن هذا لا يعنى أنه من الاستحالة بمكان بيان قوانين صحيحة معمول بها للسلوك الإنسانى . إن ذلك يعنى ببساطة أن أحد المتغيرات الواجب تضمينها فى بيان القوانين الاجتماعية هى حالة المعرفة والخبرة الخاصة بالأشخاص الذين يعتنى القانون بوصف سلوكهم [٣] . ذلك أنه كلما كان السلوك الذى يشكل واقع العلم متعمداً ازدادت أهمية الدور الذى تلعبه المعرفة والخبرة .

إن هذه الخاصية المتعلقة بالسلوك الهادف ، أى اعتمادها على الاعتقاد أو التوقع – لها نتائج إضافية فى المجال الاجتماعى ، عندما يشمل الأمر السلوك الجماعى . قد يعتمد قرار كل عضو فى المجموعة على توقعه لسلوك أعضاء المجموعة الآخرين ، أى أن "قرار مجموعة (أ)" قد يعتمد على توقعه لسلوك مجموعة (ب) فى حين قد يعتمد قرار مجموعة "ب" على توقعه لسلوك مجموعة (أ) . وقد تنشأ بهذه الطريقة حالة عدم تحديد معينة كما تنشأ مغالاة فى المؤسسات الاجتماعية مثل سوق الأوراق المالية (البورصة) ، حيث يشمل السلوك الناجح "تفوق الخداع" على خداع المشاركين الآخرين فى السوق فيما يتعلق بهذه التوقعات (٤) .

---

(٣) كشف البحث الدقيق عن مناقشات هذا الموضع فى أدبيات منهجية العلم الاجتماعى ببيان موجز ولكنه واضح عن الفرضية فى ورقة بحثية مقدمة من دبليو أدوين فان دى ويل W. Edwin Van de Wall "اختلاف أساسى بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية" A Fundamental Difference Between the Natural and Social Sceince (Journal of Philosophy, 29:542-550 Sept. 29, 1932) ينحاز الاختلاف عن كثب للتمييز بين الاصطناعى والطبيعى الذى تم تقديمه فى مجال علم النفس من قبل ليستر اف وارد Lester F. Ward, Dynamic Sociology (New York: D. Appleton, 2nd, ed. 1926). Cf. Joseph Mayer, "الطريقة العلمية والعلم الاجتماعى" Scientific Method and Social Science," Philosoph of Science," 1:338-350 (July, 1934). ولكن فى كتابات كلٍّ من وارد Ward ومناقشات فرانك نايت Frank Night لنفس الموضوع (المخاطرة - عدم اليقين والربح) Risk Uncertainty and Profit, pp. Xv-xxxii) ومن الواضح أن الرأى المأخوذ به هو أن "سطحية المجتمع توحى بأن علم الاجتماع يشمل فرضيات أخلاقية بشكل لا يمكن تجنبه . أما فى المناقشة الحالية فقد تم الأخذ برأى مضاد .

إن هناك خاصية أو سمة أساسية للمؤسسات الاجتماعية تتمثل فى أنّ استقرارها - بل وجودها - يتعتمد على توقعات من هذا النوع . وبقدر ما يمكن توقع سلوك شخص آخر بدقة ، فإن هذا يشكل جزءًا من البيئة الموضوعية المطابقة فى طبيعتها مع الأجزاء غير البشرية لتلك البيئة .

إننا عند تطبيق هذه الاعتبارات على مجال الإدارة نرى أن التنظيم الإدارى يوحى بسلوك هادف من ناحية المشاركين فيه . وهكذا فإن توقعات هؤلاء المشاركين ستكون عاملاً فى تحديد سلوكهم . بالإضافة إلى ذلك فإن جزءًا من توقعاتهم ستشمل توقعات بالنسبة لسلوك الأعضاء الآخرين للمنظمة الإدارية .

وفى هذا المعنى فإن الإدارة مثل تمثيل الأدوار ؛ إذ أن مهمة الممثل الكفء هو معرفة والقيام بدوره رغم أن الأدوار المختلفة قد تختلف اختلافًا كبيرًا فى المحتوى . على أن فعالية الأداء ستعتمد على فعالية المسرحية والفعالية التى يتم بها تمثيل المسرحية . إن فاعلية العملية الإدارية ستختلف عن فعالية المنظمة والفعالية التى يقوم بها أعضائها بأداء دورهم .

طبيعة المبادئ الإدارية :

قد نقوم بتلخيص الاستنتاجات التى توصلنا إليها فيما يتعلق بعلم الإدارة . فبادئ ذى بدء ، فإن العلم الإدارى - مثل أى علم - يهتم بشكل صرف بالبيانات الواقعية ؛ ذلك أنه لا يوجد مكان للادعاءات الأخلاقية فى هيئة علمية . وعندما ترد بيانات أخلاقية فعلاً ، فإنه يمكن فصلها إلى جزأين أحدهما واقعى والآخر أخلاقى ، والجزء الأول هو الذى له علاقة بالعلم .

---

(٤) إن فرضية فرانك نايت Frank Night الأساسية هى أن "تفوق الخداع" هذا هو الآلية التفسيرية للربح فى نظام تنافس اقتصادى Risk Uncertainty and Profit, pp. 35-37, 333-335 انظر أيضًا تحليلات المشكلة الاقتصادية لحالة السوق عندما يوجد فقط بائعين ، حيث تبدو بوضوح ظاهرة تفوق الخداع إلى درجة متطرفة من: R.G.D. Allen, Mathemancal Analysis for Econimists (London: Macmillan, 1938), pp. 200-204, 345-347, and references sited therein. والمراجع المستشهد بها فيهما .

إن استعمال المصطلحين "نظرى" و"عملى" كما تم تعريفهما فى هذا القسم ، يعنى أن العلم الإدارى قد يأخذ أحد هذين الشكلين . من جانب آخر ، فقد تكون الفرضيات عن الإدارة أوصافًا ـ إما بالإشارة إلى منظمة معينة أو إلى منظمات بوجه عام ـ للطريقة التى يسلك فيها البشر فى المجموعات المنظمة . وقد يسمى هذا علم اجتماع الإدارة .

من جانب آخر ، يتكون علم الإدارة العملى من فرضيات عن كيفية سلوك الناس إذا أرادوا أن يؤدى نشاطهم إلى أعظم تحقيق للأهداف الإدارية فى ظل وجود وسائل نادرة [٥] .

إن هذين الشكلين البديلين للعلم الإدارى مشابهان تمامًا للشكلين الذى يأخذ بهما العلم الاقتصادى . فالنظرية الاقتصادية واقتصاد المؤسسات ، أولاً : هى أوصاف معممة لسلوك الناس فى السوق . ثانيًا : تبين نظرية منشآت الأعمال تلك الأحوال المتعلقة بسلوك منشآت الأعمال التى سينتج عنها زيادة الربح إلى الحد الأقصى .

لقد شمل هذا البحث مناقشات لكل من علم اجتماع الإدارة والعلم العملى للإدارة . فقد ركزت الفصول الرابع والسادس والثامن والعاشر على علم اجتماع الإدارة أساسًا كما ركزت الفصول الثالث والتاسع والحادى عشر على العلم العملى للإدارة أساسًا .

(٥) للحصول على مناقشة أشمل عن الاختلاف بين علم الاجتماع والعلم العملى للإدارة انظر: Richard A. Musgrave, "The Planning Approach in Public Economy: A Reply, "Quarterly Journal of Economics, Feb., 1941, p. 324, and Herbert A. Simon, "The Planning Approach in Public Economy: Furber Comment, "ibid,. p. 329.
للحصول على مثال عن المفاهيم الخاطئة التى تنتج عن الإخفاق فى بيان هذا الاختلاف ـ انظر : توصيات البحوث فى الإدارة المبينة فى V.O.Key, "The back of a Bodgetary Theory, "American Political Science Review, 34:11434. (Dec., 1940).



المترجمان فى سطور

١ - الأستاذ الدكتور عبدالرحمن بن أحمد هيجان ·

◆ المؤهلات العلمية :

- أول عضو هيئة تدريب يحصل على درجة الأستاذية بمعهد الإدارة العامة .
- دكتوراه فى الإدارة العامة ١٤١٢هـ ، ماجستير فى الإدارة العامة ١٤٠٦هـ من الولايات المتحدة الأمريكية ، ماجستير علم النفس ١٤٠٣هـ ، بكالوريوس علم نفس ١٣٩٧هـ ، جامعة الملك سعود .

◆ الإنجازات العلمية :

- له ما يقرب من (٣٠) عملاً علميًا بين مؤلف ، وبحث ، وترجمة ، من بينها : «المنظمات ، المدخل الإبداعى فى حل المشكلات ، ضغوط العمل ، السلوك الإدارى : دراسة لعملية اتخاذ القرار فى المنظمات الإدارية ، إدارة الجودة الكلية فى الحكومة ، التفاوض : المهارات والإستراتيجيات ، التدريب الإدارى النسائى : مداخل تطويرية لتعزيز الأدوار القيادية للنساء فى منظمات الأعمال العربية ، إدارة الكوارث فى المملكة العربية السعودية ، إعادة هندسة الإدارة : المطلب الحتمى للقيادة الجديدة ، تجربة المملكة العربية السعودية فى مجال الإصلاح الإدارى» .

◆ الوظائف والمهام :

- يعمل حاليًا مديرًا عامًا للاستشارات ، وكان قد شغل قبلها مناصب : مدير عام البحوث ، فمساعدًا لمدير عام البرامج الإدارية ، فمنسقاً لقطاع الإدارة العامة ، كما عمل قبل ذلك مدرسًا بوزارة المعارف ، فوكيلاً لمعهد المعلمين بخميس مشيط ، ثم وكيلاً لمركز الدراسات التكميلية بالرياض .
- شارك فى العديد من اللجان والحلقات والمؤتمرات المحلية والعربية والدولية .

٢ - الدكتور عبدالله بن أهنية ·

- من مواليد الدار البيضاء بالمملكة المغربية ، فى عام ١٩٦٠م .

◆ مؤهله العلمى والمهنى :

- حصل على المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية باللغتين العربية والفرنسية بالمغرب .
- حصل على شهادة البكالوريوس فى اللسانيات التطبيقية باللغة الإنجليزية من جامعة الحسن الثانى بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بالدار البيضاء ، المغرب .
- انتقل إلى ولاية فلوريدا بأمريكا الشمالية ليعمل ممثلاً ثقافيًا للمغرب بشركة عالم ديزنى بمدينة أورلاندو .
- فى عام ١٩٩٠م حصل على منحة من جامعة (ويست فيرجينيا) الحكومية لإكمال دراسته العليا ، فعمل بنفس الجامعة مدرّسًا مساعدًا ، ودرّس كلاً من اللغة الإنجليزية واللسانيات واللغة الفرنسية التي أصبح منسقًا لبرامجها فيما بعد .
- حصل على شهادة ماجستير مزدوجة فى علوم اللسانيات التطبيقية (Applied Linguistics) وتدريس اللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها (TESOL) .
- فى عام ١٩٩٦ حصل على درجة الدكتوراه من نفس الجامعة فى طرق التدريس بالتعليم العالى وتطوير المناهج .
- وخلال وجوده بأمريكا شارك فى عدة أنشطة ومسؤوليات ، منها :
- مدير الشؤون الثقافية بالمركز الإسلامى بنفس الجامعة .
- نائب رئيس جمعية الطلبة الأفارقة .

- عضو لجنة شمال شرق أمريكا لجمعية علاقات العرب الأمريكيين .
- حصل على ثلاث شهادات تقدير، من المكتب الفدرالى الأمريكى للتدريس التطوعى للغة الإنجليزية للسجناء المسلمين فى مركز كندى لإصلاح الشباب بولاية ويست فيرجينيا ومركز واينزبورغ بولاية بنسيلفانيا .
- حصل على شهادة تقدير من جمعية مدرّسى اللغة الفرنسية بأمريكا الشمالية .

◆ من إنتاجه العلمى :

- «نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية» ١٤٢١هـ ، معهد الإدارة العامة .
- وله فى مجال التخصص عدة أعمال تربوية نشر بعضها فى الجريدة المحلية للجامعة ، كما قدّم عدة عروض تربوية نموذجية وشارك بورقات علمية فى مجال التدريس ومشاكل الطالب العربى عند تعلمه لغات أجنبية ، كما شارك فى عدة ندوات ومؤتمرات محلية ودولية فى مجال اللسانيات فى ولايات مختلفة .

◆ النشاط العلمى :

- عضو جمعية تعليم اللغة الإنجليزية لغير الناطقين بها (ESOL) .
- عضو جمعية مدرّسى اللغات الأجنبية (ACTFL) .
- وإلى جانب اللغة العربية والفرنسية والإنجليزية ، فهو يتكلم اللغة الإسبانية ودرس اللغة الإيطالية واليابانية لمدة سنة بجامعة ويست فيرجينيا .
- يعمل حاليًا أستاذًا مساعدًا بمركز اللغة الإنجليزية بمعهد الإدارة العامة بمدينة الرياض .

مراجع الترجمة فى سطور :

◆ **الدكتور مازن فارس رشيد .**

◆ **المؤهل العلمى :**

حاصل على شهادة الدكتوراه فى الإدارة العامة من جامعة الميسيسبى بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠م .

◆ **الخبرات العملية والعلمية :**

- يعمل حاليًا أستاذًا مشاركًا فى جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة .

◆ **من إنتاجه العلمى :**

- الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية ومتطلبات المستقبل - مجلة جامعة الملك سعود بالرياض - العدد الأول المجلد التاسع ١٤١٧هـ .
- مبادئ الجدارة فى الخدمة المدنية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية - المدير العربى العدد (١٣٠) أبريل ١٩٩٥م
- الانغماس الوظيفى : دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية - مجلة جامعة الملك عبدالعزيز بجدة - إصدارة الاقتصاد والإدارة - المجلد الخامس ١٤١٢هـ .
- إلى جانب النشر فى العديد من الدوريات الأجنبية .



تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤هـ

هذا الكتاب

هذه ترجمة لكتاب (السلوك الإدارى: دراسة لعمليات اتخاذ القرار فى المنظمات الإدارية) فى طبعته الرابعة. قام فيه هيربرت سايمون herbert Simon بتطبيق نظريته الريادية حول الاختيار الإدارى البشرى على المشكلات التنظيمية.

وللاحتفاء بمرور الذكرى الخمسينية على إصدار الطبعة الأولى لهذا الكتاب، يعزز البروفسور سايمون فى هذه الطبعة الجديدة ملاحظاته السرمدية حول عملية اتخاذ القرار البشرى بإلحاقه كل فصل من الكتاب الأصلى بتعليق مفصل خاصٌ به مراعيًا الأوجه الجديدة للسلوك التنظيمى. كما يبحث فى مدى تأثير التغيير الحاصل فى القيم الاجتماعية والتقنيات الحديثة على عمليات المنظمات. وبهذا نرى أن الأفكار الجديدة فى هذه الطبعة المذيلة بالتعليقات تجعل من هذا الكتاب - الذى أصبح مرجعًا كلاسيكيًا - كتابًا مسايرًا للعصر.

قالت عنه مجلة "مراجعة الإدارة العامة": إنه "كتاب نصف القرن" (Book of the Half Century)، ويعتبر من أهم الكتب المؤثرة فى فكر علم الاجتماع. ووصفته لجنة جائزة نوبل بأنه "صانع لعهد جديد" (epoch-making).

لقد أُعد هذا الكتاب للمديرين والمختصين الذين يطمحون إلى فهم عمليات اتخاذ القرار فى كل من المنظمة والتسيير الإدارى. وكذا يعتبر الكتاب مرجعًا لطلاب علوم التجارة والتسيير والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والتسيير الحكومى والقانون.

ردمك: ٠ - ٠٩٧ - ١٤ - ٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة

الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ